



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 3 (2025) pp: 5769-5777

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Transformasi Digital dan Kompetensi SDM dalam Sistem Perpajakan Daerah: Studi Kasus pada Implementasi Official Assessment System

Adjran Sirait, Ummy Kalsum, Syamsir Nur

Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam-Enam Kendari

adjransirait81@gmail.com, ummykalsum.66@gmail.com, syamsirur.uho@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika transformasi digital dan kesiapan kompetensi sumber daya manusia dalam implementasi Official Assessment System (OAS) pada sektor perpajakan daerah. Perubahan menuju digitalisasi pelayanan publik merupakan tuntutan reformasi birokrasi yang bertujuan meningkatkan transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas. Namun, pada konteks lokal seperti di UPTB Samsat Kolaka Timur, digitalisasi menghadapi hambatan berupa ketimpangan kompetensi antargenerasi dan resistensi terhadap perubahan. Celah pengetahuan yang diidentifikasi adalah minimnya kajian yang menyoroti dimensi human capital dalam transformasi digital perpajakan daerah, khususnya terkait kesiapan psikologis, teknis, dan budaya kerja aparatur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, melalui wawancara mendalam terhadap pejabat Bapenda, kepala UPTB, staf pelaksana, dan wajib pajak sebagai informan kunci. Temuan penelitian menegaskan bahwa keberhasilan digitalisasi tidak hanya ditentukan oleh infrastruktur teknologi, tetapi juga oleh penguatan kapasitas SDM, pelatihan berjenjang, pendampingan internal, dan integrasi manajemen perubahan. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya strategi pelatihan berbasis kompetensi, penguatan sistem pendampingan digital, serta perumusan kebijakan daerah yang adaptif terhadap tantangan transformasi digital sehingga dapat meningkatkan kepuasan layanan wajib pajak secara berkelanjutan.

Kata kunci: Kompetensi SDM; Layanan Publik; Official Assessment System; Pajak Daerah; Transformasi Digital

1. Pendahuluan

Transformasi digital telah menjadi fenomena global yang mendorong reformasi besar dalam tata kelola administrasi publik (Appio et al., 2021; Bresciani et al., 2021; Chen et al., 2021; Ellström et al., 2022). Lembaga pemerintah di berbagai negara mulai mengadopsi teknologi digital seperti *data analytics*, identitas digital, serta platform daring untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi layanan (Hersperger et al., 2022; Sabani, 2021). Fenomena ini tidak hanya mengubah pola interaksi antara pemerintah dan warga, tetapi juga menuntut adanya penguasaan keterampilan baru yang relevan dengan era digital. OECD (2025) menegaskan bahwa *new skill sets* menjadi fondasi penting dalam mendukung digitalisasi administrasi publik, khususnya di sektor perpajakan. Oleh karena itu, urgensi transformasi digital tidak sekadar terkait teknologi, melainkan juga kesiapan sumber daya manusia untuk mengelola perubahan (Chawla & Goyal, 2022; Chen et al., 2021; Ellström et al., 2022).

Sejalan dengan perkembangan tersebut, integrasi teknologi canggih seperti *big data*, kecerdasan buatan, dan *Internet of Things* telah mempercepat proses pengambilan keputusan berbasis bukti di instansi publik. Penelitian (R. Abbasi et al., 2022; Abu-Shanab & Abu Shanab, 2022; Al-Mamun et al., 2021) menunjukkan bahwa organisasi yang cepat mengadopsi teknologi mampu meningkatkan produktivitas internal sekaligus meminimalkan kesalahan dalam administrasi layanan (Abane et al., 2022; Matta & El Alam, 2023; Naeem & Ozuem, 2021; Nyman et al., 2024). Namun, manfaat transformasi digital juga menghadirkan tantangan baru, terutama dalam hal perlindungan privasi data dan keamanan sistem. Tuntutan global akan transparansi dan akuntabilitas mendorong pemerintah untuk tidak hanya fokus pada penerapan teknologi, tetapi juga memperhatikan aspek tata kelola dan regulasi. Kondisi ini menjadikan digitalisasi administrasi publik sebagai isu strategis sekaligus kompleks (Al-Shameri et al., 2024; Autio et al., 2021; Brunetti et al., 2023; Gradillas & Thomas, 2025; Hautala-Kankaanpää, 2022).

Meskipun manfaat digitalisasi cukup jelas, berbagai penelitian mengindikasikan bahwa implementasi di sektor publik tidak selalu berjalan mulus. Hambatan berupa resistensi pegawai terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya teknis, dan kesenjangan akses teknologi masih kerap ditemukan (EUDL)(Hautala-Kankaanpää, 2022; Vaio et al., 2024; Veit & Thatcher, 2023). Dalam banyak kasus, kesiapan SDM, baik dari sisi keterampilan digital maupun kesiapan mental menghadapi perubahan, menjadi hambatan utama. Bottleneck ini menunjukkan bahwa transformasi digital bukan semata-mata persoalan adopsi teknologi, melainkan juga tantangan manajerial dan kultural. Oleh karena itu, isu kompetensi SDM perlu mendapat perhatian lebih dalam kerangka reformasi birokrasi digital (Andili et al., 2025; Chaudhary et al., 2022; Estrada Guillén et al., 2022; Sari, 2022).

Transformasi digital pada dasarnya tidak hanya berkaitan dengan teknologi, melainkan juga menyangkut aspek budaya organisasi dan kapasitas institusional (Abane et al., 2022; Bahri et al., 2021; Baldissarelli et al., 2024; Sari, 2022). Digitalisasi dapat memberikan manfaat optimal ketika faktor manusia, struktur organisasi, dan dukungan kebijakan berjalan seiring. Studi internasional menegaskan bahwa kombinasi ketiga aspek tersebut mampu menghasilkan efisiensi pelayanan, kepuasan masyarakat, hingga peningkatan penerimaan fiskal dalam konteks perpajakan (Challoumis-Κωνσταντίνο & ..., 2023a, 2023b; Yamu et al., 2021). Dengan demikian, pemahaman menyeluruh terhadap faktor non-teknis menjadi sama pentingnya dengan penguasaan aspek teknis dalam keberhasilan digitalisasi administrasi publik. Perspektif ini relevan untuk ditarik dalam konteks Indonesia, khususnya di tingkat pemerintah daerah.

Dalam literatur perpajakan, digitalisasi seperti *e-filing*, *e-payment*, dan *pre-filing tax returns* terbukti berdampak signifikan terhadap peningkatan kepatuhan wajib pajak dan pengurangan biaya administratif. Studi (Lähteenmäki et al., 2022; Niemand et al., 2021) menyoroti bahwa insentif fiskal mendorong lonjakan penggunaan metode pembayaran digital, meskipun tidak semua langsung berpengaruh pada kepatuhan penuh. Penelitian (Challoumis-Κωνσταντίνο & ..., 2023b; Okunogbe & Pouliquen, 2022) juga menekankan bahwa persepsi kualitas layanan digital berhubungan erat dengan niat kepatuhan pajak di Indonesia. Temuan ini menegaskan bahwa teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat modernisasi, melainkan juga instrumen yang memengaruhi legitimasi dan kepercayaan publik terhadap institusi perpajakan. Oleh karena itu, dimensi kepatuhan dan kualitas layanan menjadi aspek penting dalam analisis kebijakan digital perpajakan.

Namun, keberhasilan transformasi digital tetap sangat bergantung pada kompetensi SDM sebagai aktor utama pelaksana sistem. Kompetensi digital aparatur mencakup keterampilan teknis, kepemimpinan digital, serta kesiapan adaptasi budaya organisasi (Andili et al., 2025; Rahmawaty et al., 2021; Tinali, 2021). Studi (Veit & Thatcher, 2023) menekankan bahwa kesiapan digital merupakan kombinasi antara kemampuan teknis, kesiapan psikologis, dan dukungan kelembagaan. Penelitian kuantitatif di Jawa Tengah juga memperlihatkan bahwa kompetensi digital pegawai berdampak positif terhadap kualitas layanan publik (*SA Journal of Human Resource Management*) (Aftab et al., 2023; Barkhuizen & Gumede, 2021; Gera et al., 2021). Namun, kesenjangan keterampilan antar generasi serta pelatihan yang tidak merata menjadi faktor yang menghambat optimalisasi transformasi. Fakta ini menegaskan perlunya strategi pengembangan kompetensi yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

Selain faktor kompetensi, hambatan psikologis dan struktural turut memperlambat proses transformasi digital di sektor publik. Resistensi pegawai sering muncul karena ketidakpastian, kurangnya kepercayaan, atau rasa takut kehilangan peran akibat otomatisasi (Appio et al., 2021; Bresciani et al., 2021; Gökalp & Martinez, 2022; Hanelt et al., 2021). Hambatan teknis berupa keterbatasan infrastruktur digital, perangkat keras usang, dan integrasi sistem yang lemah juga masih menjadi tantangan. Laporan (Sam et al., 2022; Veit & Thatcher, 2023) menunjukkan bahwa banyak pemerintah daerah kesulitan merekrut tenaga ahli digital karena kompetisi dengan sektor swasta. Sementara itu, pelatihan yang sporadis dan tidak mendalam sering membuat pegawai hanya belajar melalui trial and error. Kondisi ini berimplikasi pada ketidakmerataan kualitas implementasi digital di berbagai wilayah.

Dalam konteks lokal, UPTB Samsat Kolaka Timur menghadapi tantangan spesifik dalam implementasi *Official Assessment System*. Faktor geografis, keterbatasan infrastruktur jaringan, serta latar belakang SDM yang beragam menjadi faktor yang memengaruhi keberhasilan program digitalisasi. Literatur menekankan bahwa hasil dari negara maju tidak dapat langsung ditransfer tanpa adaptasi pada kondisi lokal (Al-Shameri et al., 2024; Gradillas & Thomas, 2025; Veit & Thatcher, 2023). Studi kasus digitalisasi di Indonesia juga menunjukkan bahwa literasi digital masyarakat dan dukungan institusional menjadi variabel penting bagi keberhasilan sistem perpajakan berbasis teknologi (R. Abbasi et al., 2022; Ahmad & Sultan, 2021; Okunogbe & Pouliquen, 2022). Oleh karena

itu, analisis berbasis konteks lokal sangat diperlukan untuk memahami secara mendalam dinamika dan tantangan implementasi digitalisasi layanan pajak di daerah.

Penelitian ini berangkat dari kesenjangan antara kebijakan nasional tentang digitalisasi perpajakan dengan realitas kapasitas SDM di tingkat daerah. Implementasi *Official Assessment System* di UPTB Samsat Kolaka Timur memperlihatkan bahwa ketersediaan teknologi tidak otomatis menjamin efektivitas pelayanan publik jika tidak didukung oleh kapasitas individu dan organisasi (Okunogbe & Pouliquen, 2022). Hal ini memperlihatkan bahwa akar persoalan bukan hanya pada adopsi sistem, melainkan pada kesiapan manusia dan institusi untuk beradaptasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengeksplorasi dinamika kompetensi SDM dalam menghadapi transformasi digital perpajakan daerah serta mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat implementasi. Temuan penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam menyusun strategi penguatan kapasitas SDM yang lebih kontekstual, inklusif, dan berkelanjutan.

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang difokuskan pada implementasi *Official Assessment System* di UPTB Samsat Kolaka Timur. Desain ini dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai dinamika kompetensi sumber daya manusia dalam mendukung transformasi digital layanan perpajakan. Fokus utama diarahkan pada eksplorasi pengalaman, persepsi, serta hambatan yang muncul dari aktor yang terlibat langsung. Data dikumpulkan dari informan yang memiliki keterkaitan strategis maupun operasional terhadap penerapan sistem digital. Penekanan diberikan pada pengungkapan makna dan proses adaptasi yang terjadi dalam konteks organisasi publik (Achtenhagen & Cestino, 2020; Carling, 2024).

Responden penelitian terdiri dari lima kategori informan yang dianggap relevan dengan fenomena yang diteliti. Informan meliputi pejabat struktural di Bapenda Provinsi Sulawesi Tenggara, kepala UPTB Samsat Kolaka Timur, staf pelayanan dan pelaporan, serta wajib pajak aktif sebagai pengguna akhir. Pemilihan responden dilakukan melalui teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung dalam penggunaan sistem. Jumlah informan ditentukan sampai titik kejenuhan data atau data saturation tercapai. Keberagaman perspektif diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif terhadap kesiapan SDM menghadapi digitalisasi perpajakan (Américo et al., 2022; Challoumis-Kωνσταντίνοϋ & ..., 2023b; Spiteri, 2024).

Instrumen utama penelitian berupa pedoman wawancara semi-terstruktur yang disusun untuk menggali informasi sesuai fokus penelitian. Pedoman ini mencakup pertanyaan terkait kebijakan, kesiapan SDM, pengalaman penggunaan sistem, serta hambatan dan harapan terhadap OAS. Proses wawancara dilaksanakan secara tatap muka dan daring sesuai dengan ketersediaan informan. Seluruh data direkam dengan persetujuan responden, kemudian ditranskripsi untuk dianalisis lebih lanjut. Analisis dilakukan menggunakan teknik tematik untuk mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan antar temuan.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Penerapan *Official Assessment System* (OAS) di lingkup Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Sulawesi Tenggara didorong oleh kebutuhan akan transparansi, efisiensi, dan akurasi dalam pengelolaan data perpajakan (Gökalp & Martinez, 2022; Posumah et al., 2024). Berdasarkan keterangan dari Kasubid Pelayanan Pajak, transformasi digital melalui sistem OAS merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang ditujukan untuk meminimalkan praktik manipulasi data serta meningkatkan kecepatan pelayanan publik. Upaya digitalisasi ini tidak hanya didasarkan pada efisiensi sistem, tetapi juga sebagai respon terhadap kompleksitas tata kelola perpajakan daerah yang menuntut integrasi data secara real-time. Secara strategis, Bapenda menginisiasi kebijakan pelatihan berjenjang yang mencakup penguatan keterampilan teknis maupun *soft skill* bagi aparatur pajak. Namun, implementasi kebijakan tersebut masih menghadapi kendala signifikan, seperti keterbatasan anggaran dan ketimpangan dalam penerapan pelatihan antar-UPTB (Unit Pelaksana Teknis Badan).

Di sisi pelaksana teknis, Kepala UPTB Samsat Kolaka Timur menjelaskan bahwa proses implementasi OAS diawali dengan tahap sosialisasi internal dan pelatihan singkat kepada pegawai. Pelaksanaan penuh memerlukan waktu sekitar enam bulan hingga sistem berjalan stabil, terutama dalam hal integrasi data wajib pajak. Terdapat

perbedaan kesiapan SDM berdasarkan generasi; pegawai muda dinilai lebih cepat beradaptasi dibandingkan pegawai senior yang menunjukkan resistensi terhadap perubahan. Pelatihan yang diselenggarakan oleh Bapenda berlangsung hanya dua hari, dan belum mencukupi untuk memperdalam penguasaan sistem digital secara menyeluruh. Kendala umum yang dihadapi mencakup kesalahan input data, gangguan teknis, serta kendala koneksi internet yang menghambat proses pelayanan secara optimal. Meski demikian, transformasi digital melalui OAS memberikan dampak positif berupa pengurangan waktu antrean dan peningkatan keteraturan dalam penyimpanan data.

Perspektif dari staf pelaporan dan pelayanan menunjukkan bahwa meskipun awalnya merasa terbebani dengan penggunaan OAS, seiring waktu muncul adaptasi positif terhadap sistem. Fitur penghitungan otomatis dan penginputan data secara digital dianggap mempermudah pekerjaan administratif. Namun, pelatihan yang diterima dinilai terlalu singkat dan kurang mendalam, sehingga sebagian besar proses pembelajaran dilakukan secara otodidak atau melalui bimbingan informal dari pegawai senior. Masalah teknis seperti sistem lambat, data tidak sinkron, dan kegagalan penyimpanan menjadi tantangan harian yang signifikan. Dibandingkan dengan sistem manual sebelumnya, sistem digital dinilai lebih cepat dan akurat, meskipun memerlukan ketelitian ekstra pada tahap input awal. Beberapa pegawai juga masih menunjukkan keterbatasan kompetensi digital, seperti kurang mahir menggunakan perangkat lunak dasar, yang mencerminkan kebutuhan mendesak terhadap pelatihan berkala yang merata.

Dari sudut pandang wajib pajak sebagai pengguna akhir layanan perpajakan, sistem OAS dipersepsikan memberikan pengalaman pelayanan yang lebih cepat dan efisien dibandingkan metode konvensional. Wajib pajak menyatakan bahwa waktu tunggu pelayanan berkurang secara signifikan, dari rata-rata satu jam menjadi kurang dari tiga puluh menit. Meskipun demikian, beberapa kendala masih ditemui, khususnya dalam hal penggunaan aplikasi pembayaran daring yang sering mengalami kegagalan transaksi. Sebagian wajib pajak masih merasa bingung terkait prosedur dan dokumen yang dibutuhkan saat pertama kali menggunakan layanan digital ini. Oleh karena itu, kebutuhan akan penguatan fitur panduan pengguna dan peningkatan kualitas sistem daring menjadi penting agar pengalaman wajib pajak semakin optimal dan minim hambatan.

Sebagai penutup, seluruh informan menyampaikan harapan terhadap keberlanjutan sistem perpajakan digital yang semakin stabil dan didukung oleh kompetensi SDM yang adaptif terhadap perubahan teknologi. SDM yang ideal dalam mendukung sistem perpajakan digital digambarkan sebagai pribadi yang melek teknologi, tanggap terhadap keluhan wajib pajak, serta memiliki kemampuan belajar berkelanjutan seiring dengan perkembangan sistem digital. Monitoring kinerja SDM pasca implementasi OAS juga mulai diarahkan pada penggunaan data digital secara berkala, termasuk pelaporan mingguan, analisis tingkat kesalahan, dan penanganan keluhan wajib pajak. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam perpajakan daerah tidak hanya bergantung pada infrastruktur sistem, tetapi sangat dipengaruhi oleh kesiapan dan kapasitas SDM dalam mengadopsi teknologi secara aktif dan berkelanjutan.

Implementasi *Official Assessment System* (OAS) sebagai bagian dari transformasi digital perpajakan di Sulawesi Tenggara didorong oleh kebutuhan akan transparansi, efisiensi layanan, serta reformasi birokrasi berbasis digital. Hasil wawancara dengan pihak Bapenda Provinsi menunjukkan bahwa digitalisasi ini ditujukan untuk meminimalkan manipulasi data dan mempercepat pelayanan. Meskipun demikian, kesiapan SDM menjadi isu krusial. Tantangan utama muncul dalam bentuk kesenjangan kompetensi antargenerasi serta resistensi terhadap perubahan, terutama pada pegawai dengan latar belakang non-digital. Sebagian besar pelatihan yang diberikan bersifat singkat dan terbatas pada level struktural, sehingga staf teknis di UPTB cenderung belajar secara mandiri atau melalui kolega. Hal ini menimbulkan kesenjangan dalam penguasaan sistem, yang berdampak pada variasi kualitas pelayanan antar-unit kerja.

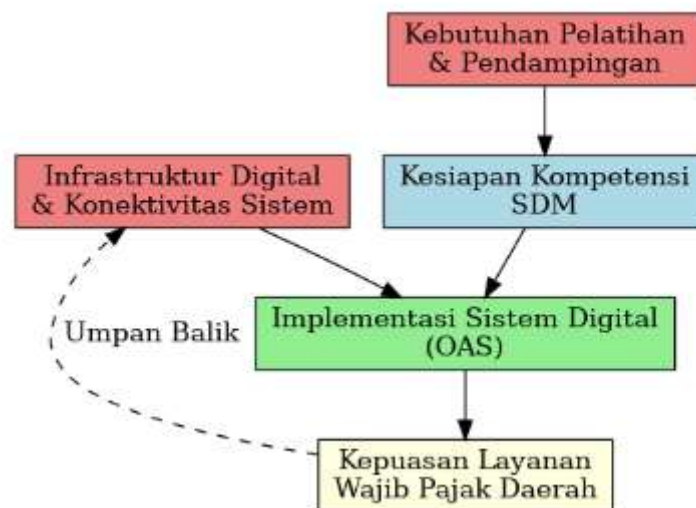
Pada sisi lain, perspektif petugas teknis dan wajib pajak mengungkap dinamika menarik dalam penggunaan sistem. Beberapa staf merasakan manfaat signifikan dari fitur otomatisasi OAS, terutama dalam hal kecepatan proses dan akurasi input. Namun, kendala seperti sistem *lag*, ketidaksinkronan data, dan gangguan jaringan internet menjadi hambatan operasional harian yang berdampak langsung terhadap kepuasan pelayanan. Di sisi pengguna layanan, sebagian besar wajib pajak menyatakan adanya peningkatan efisiensi waktu, meskipun sistem daring belum sepenuhnya optimal, khususnya dalam aspek transaksi pembayaran digital. Temuan menarik muncul dalam bentuk kekhawatiran staf senior terhadap "dehumanisasi" pekerjaan mereka, yang dianggap berkurang nilainya karena sistem otomatis. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya berdampak teknis, tetapi juga menyentuh aspek psikologis dan sosial pegawai.

Tabel 1. Temuan Tematik: Dimensi Transformasi Digital dan Kompetensi SDM

Kategori Informan	Dimensi Utama	Temuan Kunci
Kasubid Pelayanan Bapenda	Kebijakan dan Strategi	Digitalisasi sebagai bagian dari reformasi birokrasi; pelatihan belum merata
Kepala UPTB Kolaka Timur	Implementasi Teknis	Sosialisasi awal efektif; pelatihan singkat; tantangan pada generasi senior
Staf Pelayanan UPTB	Kompetensi Operasional	Belajar mandiri; kesulitan teknis umum; pelatihan tidak rutin
Wajib Pajak	Efisiensi Layanan	Durasi antrean berkurang; aplikasi masih bermasalah; perlu edukasi pengguna
Semua Informan (Penutup)	Harapan Masa Depan	Harapan stabilitas sistem; SDM andal dan adaptif terhadap teknologi

Hasil olah data tematik 2025

Tabel di atas merangkum temuan utama berdasarkan kategori informan dan fokus dimensi yang dianalisis, di mana setiap baris menggambarkan perspektif berbeda terkait keterlibatan dalam sistem OAS. Pola umum yang muncul sekaligus memperlihatkan variasi pengalaman antaraktor, sehingga mencerminkan kompleksitas transformasi digital dalam sistem perpajakan daerah. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disusun sebuah model konseptual yang menjelaskan keterkaitan antara kompetensi sumber daya manusia, efektivitas sistem digital, dan respons layanan publik. Model ini sekaligus menegaskan bahwa reformasi perpajakan daerah tidak hanya bertumpu pada infrastruktur teknologi, tetapi juga pada kesiapan dan adaptasi aparatur dalam mengimplementasikannya.



Gambar 1. Model reformasi perpajakan daerah

Model konseptual pada Gambar di atas memperlihatkan keterkaitan antara faktor internal dan eksternal dalam implementasi *Official Assessment System* (OAS) di UPTB Samsat.

1. *Infrastruktur Digital dan Konektivitas Sistem* menjadi fondasi utama yang menentukan kelancaran operasional. Ketersediaan jaringan yang stabil dan dukungan perangkat digital terbukti berpengaruh langsung terhadap keberhasilan implementasi sistem, sekaligus memberikan umpan balik bagi perbaikan teknis di lapangan.
2. *Kebutuhan Pelatihan dan Pendampingan* muncul sebagai aspek krusial dalam mendukung *Kesiapan Kompetensi SDM*. Temuan lapangan menunjukkan bahwa perbedaan kemampuan antargenerasi memunculkan kesenjangan adaptasi, sehingga pelatihan berjenjang dan pendampingan personal menjadi kebutuhan strategis. Hal ini memperlihatkan bahwa transformasi digital tidak dapat dilepaskan dari proses penguatan kapasitas sumber daya manusia.

3. Kesiapan Kompetensi SDM menjadi variabel perantara yang menentukan kualitas Implementasi Sistem Digital (OAS). Aparatur yang memiliki literasi digital memadai mampu mengoperasikan sistem secara lebih efektif, sementara keterbatasan kompetensi menghambat kelancaran pelayanan. Dengan demikian, kesiapan SDM berfungsi sebagai faktor penentu keberhasilan adopsi teknologi dalam konteks perpajakan daerah.
4. Hasil implementasi OAS berimplikasi langsung terhadap Kepuasan Layanan Wajib Pajak Daerah. Layanan yang lebih cepat, transparan, dan akurat meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi perpajakan daerah. Namun, gangguan teknis dan keterbatasan dukungan pengguna dapat menurunkan kualitas kepuasan. Oleh karena itu, adanya umpan balik dari wajib pajak menjadi masukan penting dalam penyempurnaan berkelanjutan sistem digital.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Official Assessment System* (OAS) di UPTB Samsat Kolaka Timur meningkatkan efisiensi dan transparansi pelayanan pajak, meskipun belum berjalan optimal. Temuan ini memperkuat literatur (Asraf, 2014; Clifton et al., 2021; Djibrin et al., 2021; Ferdinand et al., 2021) yang menekankan bahwa keberhasilan digitalisasi sektor publik tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi juga kesiapan manusia. Kondisi lokal memperlihatkan bahwa percepatan layanan terjadi, tetapi resistensi sebagian pegawai masih menjadi penghambat. Dengan demikian, reformasi digital perpajakan memerlukan pendekatan yang menyeimbangkan dimensi teknis dan sumber daya manusia. Urgensi ini relevan bagi pemerintah daerah yang ingin memperkuat legitimasi kebijakan digital di mata masyarakat.

Perbedaan kemampuan teknis antara pegawai muda dan senior menjadi temuan penting yang menimbulkan kesenjangan operasional. Pegawai muda lebih cepat menguasai sistem, sementara pegawai senior menunjukkan resistensi akibat keterbatasan teknis dan kecemasan terhadap perubahan. Fenomena ini konsisten dengan studi (Clifton et al., 2021; Drolc & Keiser, 2021; Sam et al., 2022) yang menemukan bahwa usia dan latar belakang digital berpengaruh signifikan terhadap kesiapan transformasi. Dalam konteks Kolaka Timur, disparitas ini berimplikasi pada ketidakmerataan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, program pelatihan berbasis tingkat kompetensi dan mentoring internal perlu dikembangkan untuk mengurangi jurang kompetensi antargenerasi.

Durasi pelatihan teknis yang terbatas, hanya dua hari, terbukti tidak cukup untuk meningkatkan kompetensi operasional secara menyeluruh. Sebagian besar pegawai masih mengandalkan pembelajaran mandiri, yang menyebabkan ketidaksamaan tingkat penguasaan. Temuan ini memperluas argumen (Alo et al., 2024; Clifton et al., 2021; Drolc & Keiser, 2021) bahwa keberhasilan perubahan organisasi membutuhkan dukungan manajerial yang berkesinambungan. Dengan demikian, pelatihan berkelanjutan berbasis kebutuhan nyata di lapangan menjadi syarat mutlak. Model pelatihan modular yang disesuaikan dengan kelompok kompetensi dapat menjadi solusi praktis untuk mempercepat adaptasi digital di UPTB Samsat.

Bagi wajib pajak, OAS menghadirkan manfaat berupa pengurangan waktu antrean dan peningkatan kecepatan layanan. Namun, masalah teknis seperti gangguan jaringan dan kesulitan dalam menggunakan aplikasi masih menjadi keluhan utama. Hal ini sejalan dengan (Zhang et al., 2023) yang menegaskan bahwa keberhasilan layanan digital tidak hanya ditentukan oleh kinerja sistem internal, melainkan juga oleh pengalaman pengguna. Kondisi ini menunjukkan bahwa desain kebijakan digital perlu mengintegrasikan dimensi *user experience* sebagai indikator keberhasilan. Oleh sebab itu, edukasi wajib pajak dan penyediaan panduan pengguna menjadi aspek yang harus diperkuat dalam tahap implementasi.

Temuan lain menunjukkan bahwa sebagian pegawai senior merasa perannya terancam oleh sistem otomatis. Kondisi ini menegaskan bahwa transformasi digital tidak hanya bersifat teknis, melainkan juga menyangkut aspek psikologis dan sosial. (S. Abbasi et al., 2021) menyebut resistensi psikososial sebagai salah satu hambatan sistemik terbesar dalam digitalisasi. Dalam konteks Kolaka Timur, fenomena ini menunjukkan bahwa program digitalisasi harus disertai intervensi manajemen perubahan yang berorientasi pada pemberdayaan pegawai. Penguatan nilai kolaborasi dan komunikasi internal menjadi strategi penting untuk meminimalkan resistensi.

Gangguan jaringan dan keterlambatan dukungan teknis dari pemerintah provinsi memperlihatkan adanya kesenjangan infrastruktur digital antarwilayah. Porrua et al. (2021) melaporkan bahwa keterbatasan infrastruktur dan dukungan teknis merupakan tantangan besar di negara berkembang. Kondisi di Kolaka Timur

mengindikasikan bahwa kapasitas teknologi tidak bisa dilepaskan dari kesiapan jaringan dan dukungan kelembagaan. Oleh karena itu, investasi pada infrastruktur jaringan dan pembentukan tim pendamping teknis lokal menjadi strategi praktis yang mendukung stabilitas sistem. Temuan ini menegaskan pentingnya integrasi antara kebijakan pusat dan kesiapan lokal.

Berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang menekankan desain sistem dan kebijakan makro, studi ini mengungkap dinamika mikro di tingkat pelaksana daerah. Fokus pada kompetensi SDM di Kolaka Timur memberikan perspektif baru bahwa akar permasalahan digitalisasi bukan semata pada teknologi, melainkan pada kesiapan aktor lokal. Kontribusi ini memperluas literatur tentang transformasi digital dengan menekankan pentingnya adaptasi berbasis konteks lokal. Oleh karena itu, temuan ini membuka ruang bagi penelitian komparatif antardaerah untuk mengidentifikasi variasi faktor keberhasilan implementasi digitalisasi perpajakan.

Kekhawatiran pegawai terhadap dehumanisasi akibat sistem otomatis memperlihatkan bahwa digitalisasi tidak bisa dipahami hanya dari sisi efisiensi. Perspektif ini jarang dieksplorasi dalam studi sebelumnya dan menambahkan dimensi baru dalam diskursus akademik. Literatur tentang *human-centered digital government* (Lin et al., 2021; Tangi et al., 2021) menekankan bahwa keberhasilan digitalisasi bergantung pada kemampuan menjaga keseimbangan antara teknologi dan nilai-nilai kemanusiaan. Temuan di Kolaka Timur menunjukkan bahwa aspek humanistik perlu dimasukkan dalam desain kebijakan untuk menjaga motivasi dan kohesi organisasi.

Studi ini memperkaya teori *Technology Acceptance Model* (TAM) dengan menunjukkan bahwa penerimaan teknologi dipengaruhi tidak hanya oleh kegunaan dan kemudahan, tetapi juga oleh kesiapan organisasi dan dukungan emosional pegawai. Selain itu, teori *Organizational Change* juga diperkaya dengan bukti tentang peran dinamika antargenerasi dalam keberhasilan perubahan digital. Kontribusi ini menegaskan perlunya pendekatan multidimensional dalam mengkaji transformasi digital sektor publik. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bersifat konfirmatif, tetapi juga ekspansif dalam memperluas horizon teoretis.

Implikasi praktis dari penelitian ini menegaskan perlunya strategi penguatan kapasitas SDM berbasis pelatihan berjenjang, mentoring, serta penyediaan dukungan teknis lokal. Selain itu, edukasi publik dan perbaikan *user experience* wajib pajak harus menjadi indikator keberhasilan layanan digital. Dari sisi akademik, temuan ini membuka peluang riset lanjutan mengenai model penguatan kompetensi digital aparatur di daerah dengan disparitas infrastruktur. Penelitian ke depan juga dapat menguji efektivitas intervensi manajemen perubahan berbasis budaya organisasi lokal. Dengan demikian, studi ini memberikan kontribusi yang bersifat teoritis, praktis, sekaligus strategis bagi reformasi perpajakan berbasis digital.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa implementasi *Official Assessment System* (OAS) di UPTB Samsat Kolaka Timur memberikan dampak positif terhadap percepatan layanan dan peningkatan transparansi, namun masih menghadapi tantangan mendasar pada kesiapan sumber daya manusia. Kompetensi digital aparatur, disparitas kemampuan antargenerasi, serta resistensi terhadap perubahan menjadi faktor penghambat utama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan sistem digital tidak hanya ditentukan oleh infrastruktur teknologi, melainkan juga kesiapan psikologis, keterampilan teknis, serta adaptasi budaya organisasi. Temuan ini memperlihatkan bahwa transformasi digital dalam perpajakan daerah merupakan proses multidimensi yang membutuhkan intervensi berlapis pada aspek teknis, sosial, dan kelembagaan. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian *Technology Acceptance Model* (TAM) dan teori perubahan organisasi dengan memasukkan dimensi kesiapan psikososial, dinamika antargenerasi, dan faktor kontekstual daerah sebagai variabel penting dalam keberhasilan digitalisasi. Novelty penelitian ini terletak pada penekanan bahwa akar persoalan digitalisasi di tingkat daerah bukan semata pada desain teknologi, tetapi pada kesiapan dan kompetensi aparatur sebagai aktor implementasi. Secara praktis, penelitian ini memberi gambaran nyata bahwa strategi penguatan kompetensi digital tidak dapat hanya berupa pelatihan teknis, melainkan harus disertai manajemen perubahan, mentoring, dan pemberdayaan pegawai senior agar tidak merasa terpinggirkan dalam sistem digital yang baru. Implikasi kebijakan dari penelitian ini sangat relevan bagi pemerintah daerah di Sulawesi Tenggara. Kesenjangan kompetensi digital dan keterbatasan infrastruktur menunjukkan perlunya intervensi berbasis konteks lokal, seperti penyediaan pelatihan berjenjang, pembentukan tim pendamping digital di setiap UPTB, serta penyediaan panduan pengguna bagi wajib pajak. Reformasi digital juga memerlukan pendekatan desentralistik, sehingga kebijakan tidak hanya bersifat top-down, tetapi disesuaikan dengan kapasitas dan kebutuhan daerah. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi

dasar bagi Bapenda Provinsi dalam merumuskan strategi transformasi digital yang lebih adaptif, berkelanjutan, dan inklusif di tingkat lokal. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup kasus tunggal di Kolaka Timur dan pendekatan kualitatif yang tidak memungkinkan generalisasi hasil. Namun demikian, hasilnya membuka peluang riset lanjutan melalui studi komparatif antarwilayah untuk memahami variasi implementasi digitalisasi di daerah dengan karakteristik infrastruktur berbeda. Penelitian masa depan juga dapat mengadopsi pendekatan *mixed methods* untuk mengukur secara kuantitatif hubungan antara kompetensi SDM, resistensi perubahan, dan efektivitas sistem digital. Dengan demikian, arah riset berikutnya diharapkan mampu memperluas pemahaman tentang strategi reformasi digital yang kontekstual dan berkelanjutan bagi sektor perpajakan daerah.

Referensi

1. Abane, J., Adamtey, R., & Ayim, V. (2022). Does organizational culture influence employee productivity at the local level? A test of Denison's culture model in Ghana's local government sector. *Future Business Journal*, Query date: 2025-09-21 03:21:42. <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00145-5>
2. Abbasi, R., Martinez, P., & Ahmad, R. (2022). The digitization of agricultural industry—a systematic literature review on agriculture 4.0. *Smart Agricultural Technology*, Query date: 2025-09-19 02:39:18. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772375522000090>
3. Abbasi, S., Shabbir, M., Abbas, M., & ... (2021). HPWS and knowledge sharing behavior: The role of psychological empowerment and organizational identification in public sector banks. *Journal of Public ...*, Query date: 2025-09-20 05:44:16. <https://doi.org/10.1002/pa.2512>
4. Abu-Shanab, E. A., & Abu Shanab, A. (2022). The influence of emotional intelligence on technology adoption and decision-making process. *International Journal of Applied Decision Sciences*, 15(5), 604–622. Scopus. <https://doi.org/10.1504/IJADS.2022.125485>
5. Achtenhagen, L., & Cestino, J. (2020). Qualitative methods in media management research. In *Management and Economics of Communication* (pp. 129–147). De Gruyter; Scopus. <https://doi.org/10.1515/9783110589542-007>
6. Aftab, J., Abid, N., Cucari, N., & ... (2023). Green human resource management and environmental performance: The role of green innovation and environmental strategy in a developing country. ... *and the Environment*, Query date: 2025-09-19 02:49:18. <https://doi.org/10.1002/bse.3219>
7. Ahmad, F., & Sultan, M. (2021). *Technology in agriculture*. books.google.com. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=lbZaEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP14&dq=agriculture&ots=7TKtjSkpOi&sig=C5TPhtLzdWGILtwSmzC2-r_L4OQ
8. Al-Mamun, M., Hasan, M., Ahommed, M., & ... (2021). Nanofertilizers towards sustainable agriculture and environment. ... *Technology & Innovation*, Query date: 2025-09-19 02:39:18. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352186421003060>
9. Alo, O., Arslan, A., Tian, A. Y., & Pereira, V. (2024). Exploring the limits of mindfulness during the COVID-19 pandemic: Qualitative evidence from African context. *Journal of Managerial Psychology*, 39(3), 372–402. Scopus. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2022-0124>
10. Al-Shameri, A. S. A. S., Omar, S. S., Alzoraiki, M., Milhem, M., & Ateeq, A. (2024). The moderating role of emotional intelligence and HR digitalization on the relationship between compensation and employee job performance in Johor manufacturing sector. *International Journal of Management and Sustainability*, 13(4), 910–934. Scopus. <https://doi.org/10.18488/11.v13i4.3951>
11. Américo, B. L., Clegg, S., & Tureta, C. (2022). Introduction. In *Qualitative Management Research in Context: Data Collection, Interpretation and Narrative* (pp. 1–26). Taylor and Francis; Scopus. <https://doi.org/10.4324/9781003198161-1>
12. Andili, A., Santoso, S., & ... (2025). The Influence of Competence, Workload and Work Discipline on Civil Servant Performance. *Indonesian Journal ...*, Query date: 2025-09-21 03:23:41. <https://ejournal.insuriponorogo.ac.id/index.php/jief/article/view/7049>
13. Appio, F., Frattini, F., Petruzzelli, A., & ... (2021). Digital transformation and innovation management: A synthesis of existing research and an agenda for future studies. *Journal of Product ...*, Query date: 2025-09-20 05:46:32. <https://doi.org/10.1111/jpim.12562>
14. Asraf, A. (2014). Pengaruh Produk, Proses dan Kualitas Pelayanan terhadap Keputusan Memilih Produk Kredit Bpr Swadaya Anak Nagari dengan Faktor Sosial sebagai Variabel Moderator. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 2(3), 129–141.
15. Autio, E., Mudambi, R., & Yoo, Y. (2021). Digitalization and globalization in a turbulent world: Centrifugal and centripetal forces. *Global Strategy Journal*, Query date: 2025-09-20 05:44:49. <https://doi.org/10.1002/gsj.1396>
16. Bahri, S., Ramly, M., Gani, A., & ... (2021). Organizational commitment and civil servants performance: The contribution of intelligence, local wisdom and organizational culture. ... *Journal of Business and ...*, Query date: 2025-09-21 03:25:18. <https://mail.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/720>
17. Baldissarelli, J., Gomes, G., & Hahn, I. (2024). Local traditions, global ambitions: Influence of organizational culture on innovative capability and international growth orientation in Brazilian wineries. ... : *An International Journal*, Query date: 2025-09-21 03:22:38. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2023-0768>
18. Barkhuizen, N., & Gumede, B. (2021). The relationship between talent management, job satisfaction and voluntary turnover intentions of employees in a selected government institution. *SA Journal of Human Resource ...*, Query date: 2025-09-21 03:25:18. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1396>
19. Bresciani, S., Huang, K., Malhotra, A., & ... (2021). Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business ...*, Query date: 2025-09-20 05:46:32. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321000734>
20. Brunetti, F., Bonfanti, A., Chiarini, A., & Vannucci, V. (2023). Digitalization and academic research: Knowing of and using digital services and software to develop scientific papers. *The TQM Journal*, Query date: 2025-09-20 05:44:49. <https://doi.org/10.1108/tqm-02-2022-0050>
21. Carling, J. (2024). Mixed methods: Bridging the qualitative-quantitative divide in migration research. In *How to Do Migration Research* (pp. 33–40). Edward Elgar Publishing Ltd.; Scopus. <https://doi.org/10.4337/9781035306855.00011>
22. Chalhounis-Κωνσταντίνος, C. & ... (2023a). The Theory of Cycle of Money-How Do Principles of the Authorities on Public Policy, Taxes, and Controlled Transactions Affect the Economy and Society? ... *Journal of Social Science ...*, Query date: 2025-09-20 05:44:16. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4540350

23. Challoumis-Κωνσταντίνος, C. & ... (2023b). The Theory of Cycle of Money-How Do Principles of the Authorities on Public Policy, Taxes, and Controlled Transactions Affect the Economy and Society? ... *Journal of Social Science* ..., Query date: 2025-09-20 05:44:16. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4540350
24. Chaudhary, P., Rohtagi, M., Singh, R. K., & Arora, S. (2022). Impact of leader's e-competencies on employees' wellbeing in global virtual teams during COVID-19: The moderating role of emotional intelligence. *Employee Relations*, 44(5), 1042–1057. Scopus. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2021-0236>
25. Chawla, R., & Goyal, P. (2022). Emerging trends in digital transformation: A bibliometric analysis. *Benchmarking: An International Journal*, Query date: 2025-09-20 05:46:32. <https://doi.org/10.1108/bij-01-2021-0009>
26. Chen, L., Moretto, A., Jia, F., Caniato, F., & ... (2021). The role of digital transformation to empower supply chain finance: Current research status and future research directions (Guest editorial). ... *Journal of Operations & ...*, Query date: 2025-09-20 05:46:32. <https://doi.org/10.1108/ijopm-04-2021-838>
27. Clifton, J., Warner, M., Gradus, R., & ... (2021). Re-municipalization of public services: Trend or hype? *Journal of Economic Policy* ..., Query date: 2025-09-20 05:45:26. <https://doi.org/10.1080/17487870.2019.1691344>
28. Djibrin, N., Ilato, R., & Aneta, Y. (2021). The Effect Of Work Motivation And Work Discipline On State Civil Apparatus (ASN) Performances In The Regional Civil Service Agency In Gorontalo Province. *Public Policy Journal*, Query date: 2025-09-21 03:23:41. <https://ejurnal.pps.ung.ac.id/index.php/PPJ/article/view/611>
29. Drolc, C., & Keiser, L. (2021). The importance of oversight and agency capacity in enhancing performance in public service delivery. *Journal of Public Administration Research* ..., Query date: 2025-09-21 03:25:36. <https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/31/4/773/6042803>
30. Ellström, D., Holtström, J., Berg, E., & ... (2022). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and ...*, Query date: 2025-09-20 05:46:32. <https://www.emerald.com/jsma/article/15/2/272/253589>
31. Estrada Guillén, M., Monferrer Tirado, D., & Rodríguez Sánchez, A. (2022). The impact of COVID-19 on university students and competences in education for sustainable development: Emotional intelligence, resilience and engagement. *Journal of Cleaner Production*, 380. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135057>
32. Ferdinand, E., Bisong, B., & ... (2021). Bureaucracy and public policy implementation in the Nigerian public service: Some salient issues. *Journal of Good ...*, Query date: 2025-09-21 03:25:36. https://www.researchgate.net/profile/Gabriel-Inakefe/publication/352882629_Bureaucracy_and_Public_Policy_Implementation_in_the_Nigerian_Public_Service_Some_Salient_Is_sues/links/60dde58d299bf1ea9ed5c9e1/Bureaucracy-and-Public-Policy-Implementation-in-the-Nigerian-Public-Service-Some-Salient-Issues.pdf
33. Gera, N., Vesperi, W., Fatta, D. D., Sahni, A., & Arora, A. (2021). Human resource development and spiritual intelligence: An investigation amongst management students in Delhi NCR. *International Journal of Innovation and Learning*, 29(1), 45–66. Scopus. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2021.111831>
34. Gökalp, E., & Martínez, V. (2022). Digital transformation maturity assessment: Development of the digital transformation capability maturity model. ... *Journal of Production Research*, Query date: 2025-09-20 05:46:32. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1991020>
35. Gradillas, M., & Thomas, L. (2025). Distinguishing digitization and digitalization: A systematic review and conceptual framework. *Journal of Product Innovation* ..., Query date: 2025-09-20 05:44:49. <https://doi.org/10.1111/jpim.12690>
36. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & ... (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of ...*, Query date: 2025-09-20 05:46:32. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
37. Hautala-Kankaanpää, T. (2022). The impact of digitalization on firm performance: Examining the role of digital culture and the effect of supply chain capability. *Business Process Management Journal*, Query date: 2025-09-20 05:44:49. <https://doi.org/10.1108/bpmj-03-2022-0122>
38. Hersperger, A., Thurnheer-Wittenwiler, C., & ... (2022). Digitalization in land-use planning: Effects of digital plan data on efficiency, transparency and innovation. *European Planning* ..., Query date: 2025-09-19 03:20:17. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.2016640>
39. Lähteenmäki, I., Nätti, S., & Saraniemi, S. (2022). Digitalization-enabled evolution of customer value creation: An executive view in financial services. *Journal of Business Research*, Query date: 2025-09-20 05:44:49. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322003320>
40. Lin, J., Carter, L., & Liu, D. (2021). Privacy concerns and digital government: Exploring citizen willingness to adopt the COVIDSafe app. *European Journal of Information Systems*, Query date: 2025-09-20 05:43:38. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1920857>
41. Matta, R., & El Alam, R. (2023). The impact of emotional intelligence on employees' performance and productivity. *International Journal of Work Innovation*, 4(1), 35–57. Scopus. <https://doi.org/10.1504/IJWI.2023.130440>
42. Naeem, M., & Ozuem, W. (2021). Exploring the use of social media sites for health professionals' engagement and productivity in public sector hospitals. *Employee Relations: The International Journal*, Query date: 2025-09-21 03:21:42. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0391>
43. Niemand, T., Rigtering, J., Kallmünzer, A., & ... (2021). Digitalization in the financial industry: A contingency approach of entrepreneurial orientation and strategic vision on digitalization. ... *Management Journal*, Query date: 2025-09-20 05:44:49. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237320300608>
44. Nyman, S., Bødker, M., & ... (2024). Reforming work patterns or negotiating workloads? Exploring alternative pathways for digital productivity assistants through a problematization lens. *Journal of Information* ..., Query date: 2025-09-21 03:23:02. <https://doi.org/10.1177/02683962231181602>
45. Okunogbe, O., & Pouliquen, V. (2022). Technology, taxation, and corruption: Evidence from the introduction of electronic tax filing. *American Economic Journal: Economic* ..., Query date: 2025-09-20 05:43:38. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/pol.20200123>
46. Posumah, R., Pangkey, R., & ... (2024). ANALISIS PENERAPAN OFFICIAL ASSESSMENT SYSTEM DALAM PENERIMAAN PAJAK BUMI DAN BANGUNAN PERDESAAN DAN PERKOTAAN (PBB-P2) *Jurnal Ekonomi* ..., Query date: 2025-09-21 17:08:43. <http://jekma.feb-unima.com/index.php/jekma/article/view/160>
47. Rahmawaty, A., Rokhman, W., Bawono, A., & Irkhami, N. (2021). Emotional intelligence, spiritual intelligence and employee performance: The mediating role of communication competence. *International Journal of Business and Society*, 22(2), 734–752. Scopus. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3754.2021>
48. Sabani, A. (2021). Investigating the influence of transparency on the adoption of e-Government in Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy* ..., Query date: 2025-09-20 05:43:38. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2020-0046>

49. Sam, S., Mira, L., & Kai, S. (2022). The impact of digitalization and automation on horticultural employees—A systematic literature review and field study. *Journal of Rural Studies*, Query date: 2025-09-20 05:44:49. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0743016722002145>
50. Sari, Y. (2022). Improving employee satisfaction and performance through motivation, organizational culture, and employee competency in pekanbaru city health office. *Journal of Applied Business and Technology*, Query date: 2025-09-21 03:29:08. <https://pdfs.semanticscholar.org/d723/0b291141a93268f99e1e350ac02a5018a08e.pdf>
51. Spiteri, J. (2024). Navigating participatory methods in childhood research: A qualitatively driven approach to case study design. In *Handbook of Case Study Research in the Social Sciences* (pp. 131–148). Edward Elgar Publishing Ltd.; Scopus. <https://doi.org/10.4337/9781803920320.00018>
52. Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., & Noci, G. (2021). Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *International Journal of ...*, Query date: 2025-09-20 05:43:38. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401221000499>
53. Tinali, G. (2021). The mediation effect of procurement competence on the relationship between practices and performance of the public sector procurement in Tanzania using higher *ORSEA JOURNAL*, Query date: 2025-09-21 03:29:27. <https://journals.udsm.ac.tz/index.php/orsea/article/view/4461>
54. Vaio, A. D., Latif, B., Gunarathne, N., Gupta, M., & ... (2024). Digitalization and artificial knowledge for accountability in SCM: a systematic literature review. *Journal of Enterprise ...*, Query date: 2025-09-20 05:44:49. <https://www.emerald.com/jeim/article/37/2/606/1237714>
55. Veit, D., & Thatcher, J. (2023). Digitalization as a problem or solution? Charting the path for research on sustainable information systems. *Journal of Business Economics*, Query date: 2025-09-20 05:44:49. <https://doi.org/10.1007/s11573-023-01143-x>
56. Yamu, C., Nes, A. V., & Garau, C. (2021). Bill Hillier's legacy: Space syntax—A synopsis of basic concepts, measures, and empirical application. *Sustainability*, Query date: 2025-09-19 02:35:42. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/6/3394>
57. Zhang, Y., Zhang, L., Zhu, J., Liu, C.-H., Yang, M., & Liu, G. (2023). Group leader emotional intelligence and group performance: A multilevel perspective. *Asian Business and Management*, 22(2), 570–592. Scopus. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00123-1>