

# PERANCANGAN MODEL BISNIS *STARTUP* LAYANAN PENYEDIA JASA APLIKASI PERPAJAKAN (PJAP) POLIBATAM MELALUI *BUSINESS MODEL CANVAS*

Ana Fadilah Rahmadani, Mutia Ulfah\*

Business Management Departement

Politeknik Negeri Batam

E-mail\*: [mutiaulfah@polibatam.ac.id](mailto:mutiaulfah@polibatam.ac.id)

## Abstrak

Penelitian ini berfokus untuk merancang model bisnis bagi *start-up* Layanan Penyedia Jasa Aplikasi Perpajakan (PJAP) Polibatam. PJAP Polibatam adalah sebuah startup yang berorientasi pada pendidikan perpajakan dan menciptakan aplikasi pelaporan pajak versi edukasi pertama dan satu-satunya di Indonesia. Sebagai bisnis yang baru, PJAP Polibatam perlu beradaptasi agar dapat bersaing dan berjalan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk menganalisis dan merancang model bisnis startup PJAP Polibatam dengan menggunakan pendekatan Business Model Canvas (BMC). Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, data yang diperoleh melalui *desk research*, validasi pasar, dan wawancara. Kemudian dilakukan analisis SWOT, *Four Action Framework*, dan *analisis Five Forces Porter*. *Startup* PJAP Polibatam memiliki potensi besar dalam mendukung pendidikan perpajakan di Indonesia. Dengan visi dan misi yang kuat, serta dukungan dari pihak terkait, *Startup* ini memiliki peluang untuk menjadi pelopor dan pemimpin dalam penyedia aplikasi perpajakan versi edukasi alat bantu pembelajaran perpajakan yang inovatif dan efektif. Validasi pasar menunjukkan adanya minat dan kebutuhan institusi pendidikan akan aplikasi perpajakan versi edukasi.

**Kata kunci:** *Kanvas Bisnis, Model Bisnis, Four Action Framework, Five Forces Porter, Startup, PJAP*

## Abstract

This research focuses on designing a business model for Start-up Penyedia Jasa Aplikasi Perpajakan (PJAP) Polibatam. PJAP Polibatam is a startup that focuses on tax education, creating the first and only educational version of a tax reporting application in Indonesia. As a new business, PJAP Polibatam needs to adapt to compete and operate in the long term. Therefore, this study aims to analyze and design the business model of PJAP Polibatam using the Business Model Canvas (BMC) approach. The research method employed is descriptive qualitative, with data obtained through desk research, market validation, and interviews. Subsequently, SWOT analysis, the Four Action Framework, and Porter's Five Forces analysis are conducted. The startup PJAP Polibatam holds significant potential in supporting tax education in Indonesia. With a strong vision and mission, as well as support from relevant stakeholders, this startup has the opportunity to become a pioneer and leader in providing innovative and effective educational tools for tax learning through its educational version of tax application. Market validation indicates a genuine interest and demand from educational institutions for the educational version of tax application.

**Keywords:** *Business Canvas, Business Model, Four Action Framework, Five Forces Porter, Startup, PJAP*

## 1. Pendahuluan

Pajak merupakan mekanisme pengumpulan dana yang dilaksanakan oleh pemerintah dari individu dan perusahaan guna memenuhi kebutuhan keuangan negara. Kontribusi finansial ini merupakan kewajiban

yang harus dipenuhi oleh wajib pajak secara periodik sesuai dengan peraturan yang berlaku, baik dalam bentuk pembayaran tunai maupun pemotongan langsung dari penghasilan atau transaksi. Pajak tidak hanya menjadi sumber pendapatan negara, tetapi juga berperan dalam menjaga stabilitas keuangan negara,

meningkatkan kesejahteraan sosial-ekonomi, dan mengatur redistribusi kekayaan.

Dari berbagai sumber penerimaan negara yang tersedia, pajak dianggap sebagai salah satu sumber yang paling penting dalam memajukan pembangunan nasional (Amin, 2014). Kepatuhan wajib pajak dalam melaporkan SPT memiliki peranan penting dalam meningkatkan penerimaan pajak. Tingkat kepatuhan yang tinggi atau rendah dalam penyampaian SPT memiliki dampak langsung terhadap jumlah pajak yang berhasil dikumpulkan oleh pemerintah.

Pada tahun 2021, tercatat bahwa rasio kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh mencapai 84,07%, mengalami peningkatan sebesar 8,30% dibandingkan tahun sebelumnya. Tingkat rasio penyampaian SPT ini mencerminkan upaya Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dalam mengatasi tantangan yang terus berkembang dan dinamis dalam hal perpajakan. DJP di Indonesia telah mengambil langkah penting dengan menerapkan sistem pelaporan pajak secara digital sebagai metode pengisian pajak yang lebih efisien melalui aplikasi. Hal ini dilakukan DJP sebagai bentuk upaya untuk meningkatkan penerimaan pajak. Adopsi pelaporan pajak secara elektronik merupakan bagian dari reformasi administrasi pajak untuk meningkatkan tingkat registrasi dan pengisian pajak, yang pada akhirnya dapat berdampak positif pada penerimaan pajak secara keseluruhan.

Namun, masih terdapat tantangan dalam hal kepatuhan wajib pajak dalam melaporkan SPT Tahunan. Beberapa wajib pajak masih belum memenuhi kewajiban perpajakan dengan tidak melaporkan SPT Tahunan secara tepat waktu. Dalam laporan tahunan (Direktorat Jenderal Pajak, 2021) terdapat 15,97 juta jumlah SPT Tahunan PPh yang diterima dari total 19 juta wajib pajak terdaftar. Artinya, masih terdapat lebih dari 3 juta wajib pajak yang belum memenuhi kewajiban pembayaran pajaknya. Beberapa alasan seperti penundaan atau bahkan tidak melaporkan pajak sama sekali, dapat disebabkan oleh rendahnya tingkat pengetahuan perpajakan yang dimiliki oleh wajib pajak. Oleh karena itu, peningkatan pengetahuan terkait pajak sangat penting, karena dengan meningkatnya pengetahuan perpajakan yang dimiliki oleh wajib pajak, mereka akan lebih mampu untuk memahami dengan mudah peraturan-peraturan perpajakan yang berlaku.

DJP telah mengambil tindakan konkret dalam meningkatkan kepatuhan pajak melalui upaya edukasi yang didukung oleh PER-12/PJ/2021 tentang Edukasi Perpajakan. Dalam upaya edukasi, kegiatan ini mencakup penyebaran informasi tentang peraturan dan kebijakan perpajakan, pelatihan dalam pengisian SPT Tahunan dan SPT Masa melalui platform [djponline.pajak.go.id](http://djponline.pajak.go.id). Namun demikian, terdapat sejumlah wajib pajak yang masih belum memahami dengan baik penggunaan *platform online* DJP yang

harus diakses melalui website resmi yang memerlukan masukan NPWP (Nomor Pokok Wajib Pajak) asli dan kode EFIN (*Electronic Filing Identification Number*). Hal ini dapat menyebabkan potensi kesalahan dalam pengisian data dan berisiko mengakibatkan denda dari otoritas pajak.

Dalam mengatasi tantangan ini, *Tax Center* Polibatam dan Polibatam Software (PS Team) sebagai pusat kajian yang berada dibawah naungan Polibatam mencoba untuk merancang aplikasi pelaporan pajak versi edukasi untuk memudahkan pengguna dalam memahami proses pelaporan perpajakan tanpa harus memasukkan identitas asli dan tidak dilakukan secara *real-time* sebagaimana aplikasi dari DJP.

Produk yang sudah dikembangkan oleh Tax Center Polibatam dan PS Team sejauh ini yakni *e-Filing, e-Form, e-Billing, e-SPT PPh Pasal 21, dan e-Bupot*. Saat ini aplikasi sudah memiliki level TKT 9 yang artinya aplikasi sudah terbukti dan layak untuk digunakan. Namun dari segi kesiapterapan pemasaran (TKP) aplikasi ini masih pada level 4 yakni masih membutuhkan validasi pasar.

*Business Model Canvas* diyakini dapat menjadi alat yang efektif untuk merancang model bisnis secara efektif dan efisien. *Canvas* ini terdiri dari sembilan elemen kunci, termasuk proposisi nilai, segmen pelanggan, saluran, hubungan pelanggan, aliran pendapatan, kegiatan utama, sumber daya kunci, kemitraan kunci, dan struktur biaya (Osterwalder & Pigneur, 2010). Dengan memetakan elemen-elemen ini secara tepat diharapkan dapat membantu layanan Penyedia Jasa Aplikasi Perpajakan (PJAP) menjadi sebuah *startup* bisnis dengan resiko terukur.

## 2. Kajian Literatur

### Pajak

Menurut Pasal 1 UU Perpajakan tahun 2009, pajak merupakan kewajiban bagi individu atau badan usaha untuk memberikan kontribusi kepada negara secara memaksa dan tanpa mendapatkan imbalan langsung. Kontribusi ini digunakan untuk memenuhi keperluan negara demi kemakmuran rakyat. Di sisi lain, menurut (Mustaqiem, 2014) pajak diartikan sebagai prestasi yang wajib diberikan kepada pemerintah sesuai dengan norma yang berlaku dan dapat dipaksakan tanpa memperoleh kontraprestasi secara individual. Hal ini bertujuan untuk membiayai pengeluaran pemerintah.

### Layanan Aplikasi Perpajakan

Berdasarkan peraturan Direktorat Jendral Pajak Nomor PER-11/PJ/2019, Penyedia Jasa Aplikasi Perpajakan (PJAP) adalah para pihak yang dipilih oleh Direktur Jenderal Pajak untuk memberikan layanan aplikasi perpajakan kepada wajib pajak dan dapat menyediakan layanan aplikasi pendukung kepada wajib pajak. Dalam era digital saat ini,

digitalisasi sistem perpajakan menjadi semakin penting. Perpajakan tetap menjadi aspek kritis dari setiap ekonomi, dan digitalisasi sistem perpajakan dapat membantu pemerintah dalam merancang sistem perpajakan yang efektif dan efisien. Dengan menggunakan teknologi digital, pemerintah dapat mengumpulkan data secara lebih cepat dan akurat, serta mengintegrasikan sistem perpajakan dengan sistem keuangan lainnya untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi.

Aplikasi ini memungkinkan pelaporan SPT Tahunan dilakukan secara elektronik dan mengurangi kemungkinan kesalahan input data yang mungkin terjadi saat pelaporan secara manual. Menurut (Wibisono et al., 2014) pemanfaatan aplikasi perpajakan memberikan kemudahan bagi wajib pajak dalam melaporkan pajak karena tidak memerlukan keharusan untuk hadir secara langsung di Kantor Pelayanan Pajak guna memenuhi kewajiban perpajakan. Oleh karena itu, aplikasi yang disediakan dapat membantu meningkatkan efisiensi sistem perpajakan di Indonesia dan menjadi hal yang sangat penting bagi wajib pajak

### SWOT

Analisis SWOT merupakan evaluasi komprehensif terhadap elemen internal dan eksternal suatu perusahaan, meliputi aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (Kotler & Keller, 2017). Melalui analisis ini, dapat dilakukan evaluasi terhadap lingkungan pemasaran dan memberikan pemahaman menyeluruh mengenai kondisi keseluruhan bisnis sebagai evaluasi aktivitas bisnis.

Analisis SWOT digunakan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perancangan model bisnis. Melalui analisis ini, dapat mengidentifikasi kekuatan (strengths) yang dimiliki, kelemahan (weaknesses) yang perlu diperbaiki, peluang (opportunities) yang dapat dimanfaatkan, dan ancaman (threats) yang harus dihadapi (Rangkuti, 2008).

Matriks SWOT

<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
<i>Opportunity</i>	<i>Threat</i>

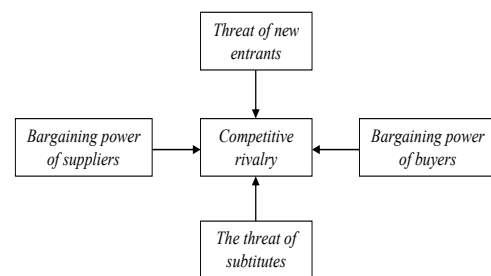
- Kekuatan (*Strengths*) : Kekuatan adalah faktor-faktor positif yang berasal dari dalam entitas yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan. Ini mungkin berupa aset, keahlian, atau sumber daya internal yang memberikan keunggulan.
- Kelemahan (*Weakness*) : Kelemahan merujuk pada faktor-faktor negatif internal yang dapat

membatasi kinerja atau pertumbuhan entitas. Ini bisa termasuk keterbatasan dalam hal sumber daya atau masalah internal lainnya.

- Peluang (*Opportunities*) : Peluang adalah faktor-faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh entitas untuk mencapai pertumbuhan atau tujuan. Peluang ini mungkin berhubungan dengan perubahan pasar, tren positif, atau perkembangan eksternal yang menguntungkan.
- Ancaman (*Threats*) : Ancaman adalah faktor-faktor eksternal yang dapat menghambat atau mengganggu kinerja entitas. Ancaman ini dapat berupa persaingan yang ketat, perubahan dalam peraturan, atau situasi eksternal yang merugikan.

### Five Forces Porter

Analisis 5 Forces Porter adalah suatu kerangka kerja yang mengenali dan menganalisis lima kekuatan persaingan yang membentuk setiap industri, serta membantu mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan dalam industri tersebut (Porter, 2008). Analisis Porter ini sering digunakan untuk mengidentifikasi struktur industri guna menentukan strategi perusahaan.

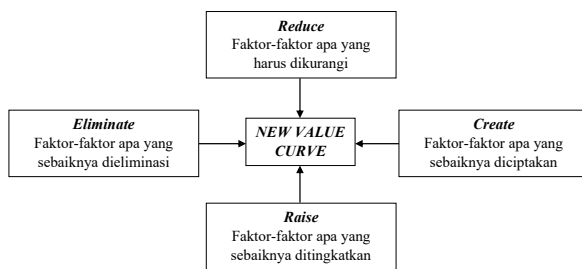


Gambar 1 : Matriks Five Forces Porter

- Threat of new entrants*: Keberadaan peserta baru dalam industri dapat mengancam dengan menekan harga, biaya, dan tingkat investasi yang dibutuhkan.
- Bargaining power of suppliers*: Supplier yang memiliki kekuatan dapat mengambil keuntungan lebih dengan menaikkan harga, membatasi kualitas atau layanan, atau memindahkan biaya ke peserta industri.
- Bargaining power of buyers*: Pembeli yang memiliki kekuatan dapat mempengaruhi industri dengan menekan harga, menuntut kualitas atau layanan yang lebih baik, dan memanfaatkan persaingan antar peserta industri
- The threat of substitutes*: Keberadaan pengganti produk atau layanan dapat mengancam industri dengan memberikan alternatif yang serupa.
- Competitive rivalry*: Persaingan di antara pesaing yang sudah ada dapat terjadi melalui diskon harga, peluncuran produk baru, kampanye periklanan, dan peningkatan layanan.

### Four Action Framework

*Four Action Framework* adalah suatu metode analisis strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengubah elemen-elemen dalam model bisnis yang dapat menciptakan nilai tambah dan keunggulan kompetitif (Chan & Mauborgne, 2017). Strategi ini dikembangkan oleh W. Chan Kim dan Renée Mauborgne dalam buku "*Blue Ocean Strategy*". Kerangka kerja ini membantu perusahaan memikirkan kembali strategi bisnis mereka dengan menggabungkan empat tindakan kunci: penghilangan (*elimination*), pengurangan (*reduction*), peningkatan (*raising*), dan penciptaan (*creation*).

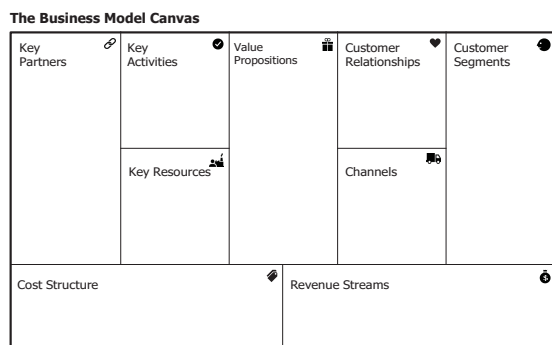


Gambar 2 : Matriks *Four Action Framework*

*Tools* ini membantu dalam mengidentifikasi langkah-langkah konkret yang harus diambil dalam menghilangkan atau mengurangi elemen yang tidak relevan atau kurang bernilai, meningkatkan elemen yang penting, serta memperbaiki elemen yang membutuhkan perubahan. Dengan melakukan analisis menggunakan *Four Action Framework*, dapat diperoleh wawasan yang mendalam tentang perubahan yang perlu dilakukan pada elemen-elemen tersebut.

### Business Model Canvas

*Business Model Canvas* (BMC) telah menjadi alat populer yang digunakan oleh organisasi untuk mengembangkan model bisnis. BMC dapat membantu organisasi memvisualisasikan elemen penting dari model bisnis mereka, seperti pelanggan, nilai yang ditawarkan, sumber pendapatan, dan biaya yang terkait.



Gambar 3 : *Business Model Canvas*

*Business Model Canvas* terdiri dari Sembilan elemen penting yang digunakan untuk merancang bisnis model *startup* layanan Penyedia Jasa Aplikasi Perpajakan (PJAP). Sembilan *block* kanvas bisnis tersebut menurut (Osterwalder & Pigneur, 2020) terdiri dari:

- Value propositions* (proposisi nilai) menggambarkan kombinasi antara produk dan layanan yang memberikan nilai kepada segmen pelanggan tertentu.
- Customer segment* (segmen pelanggan) mencerminkan kelompok individu atau organisasi yang berbeda yang menjadi target perusahaan untuk dijangkau atau dilayani.
- Channels* (saluran) menggambarkan cara perusahaan berinteraksi dan berkomunikasi dengan segmen pelanggan serta mencapai mereka untuk menyampaikan proposisi nilai.
- Customer relationship* (hubungan pelanggan) menggambarkan berbagai jenis interaksi dan hubungan yang terjalin antara perusahaan dengan segmen pelanggan.
- Key Partnership* (kemitraan utama) menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang berperan penting dalam menjalankan model bisnis.
- Key Resources* (sumber daya utama) menggambarkan aset-aset penting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi dengan baik, mulai dari infrastruktur fisik, teknologi, hingga keahlian yang diperlukan untuk mendukung operasional.
- Key Activities* (aktivitas kunci) menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat berfungsi dengan baik.
- Revenue streams* ( arus pendapatan) menggambarkan sumber pendapatan yang dihasilkan oleh perusahaan dari segmen pelanggan.
- Cost Structure* (struktur biaya) menggambarkan semua biaya yang terkait dengan operasional model bisnis.

### 3. Metode

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, difokuskan pada perancangan model bisnis *Startup* Penyedia Jasa Aplikasi Perpajakan (PJAP) Polibatam melalui *Business Model Canvas* (BMC). Informan pada penelitian ini terdiri atas beberapa *Centre of Excellence* (CoE) di Polibatam diantaranya *Polibatam Software* (PS) Team, *Tax Center* dan *Bizhub* Polibatam. Pengumpulan data dalam penelitian ini melibatkan tiga metode utama: *Desk Research*, Validasi Pasar, dan Wawancara. Analisis data dilakukan dengan secara deskriptif melalui analisis SWOT, *Five Forces Porter*, *Four Action Framework*, dan *Business Model Canvas*.

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1. Validasi Pasar

PJAP Polibatam merupakan entitas bisnis Layanan Penyedia Jasa Aplikasi Perpajakan (PJAP) di bawah naungan Politeknik Negeri Batam dengan tujuan utama untuk menjadi penyedia layanan perpajakan versi edukasi yang inovatif. Yang membedakan PJAP Polibatam dari penyedia jasa aplikasi perpajakan lainnya adalah pendekatannya yang berorientasi pada pendidikan. *Startup* ini mengembangkan aplikasi perpajakan yang tidak hanya mendukung edukasi perpajakan tetapi menyediakan layanan edukasi yang interaktif dan menarik.

Validasi pasar menunjukkan adanya minat dan kebutuhan institusi pendidikan akan aplikasi perpajakan versi edukasi. Berdasarkan validasi yang penulis lakukan secara acak pada 90 institusi Pendidikan yang memiliki jurusan akuntansi atau mata kuliah perpajakan di Indonesia, sebagian besar perguruan tinggi yakni 72% menggabungkan praktikum dengan pendekatan teori dalam pengajaran mata kuliah perpajakan, sementara 28% hanya menggunakan pendekatan teori dengan modul sebagai materi utama.

43% dari Institusi Pendidikan yang memiliki praktikum perpajakan biasanya menggunakan video learning sebagai alat bantu praktikum, sedangkan 32% institusi Pendidikan lainnya menggunakan modul praktikum perpajakan. Hanya 25% institusi Pendidikan yang menggunakan portal DJP Online sebagai alat bantu praktikum. Meskipun efektif, beberapa dosen pengajar maupun peserta didik menghadapi kendala terkait penggunaan NPWP sebenarnya, dan sifat portal yang bersifat *real time*.

Salah satu aplikasi perpajakan versi edukasi yang sudah dihasilkan oleh Tax Center Polibatam sebagai unit bisnis yang akan mengelola PJAP Polibatam yakni Aplikasi e-filing versi Edukasi. Berdasarkan kegiatan *experimental activation* yang sudah dilakukan dengan uji coba penggunaan aplikasi secara langsung, seluruh institusi Pendidikan yang menjadi responden dalam validasi pasar mendukung penuh penggunaan alat bantu pembelajaran pelaporan pajak yang dirancang oleh Politeknik Negeri Batam. Aplikasi e-filing Pajak versi edukasi ini dirasa dapat membantu meningkatkan keterlibatan dan pemahaman peserta didik pada mata kuliah perpajakan.

Tapi tidak semua institusi Pendidikan bersedia untuk menggunakan aplikasi tersebut secara berbayar. Hanya 87% institusi pendidikan yang bersedia dan antusias untuk membeli aplikasi perpajakan versi edukasi yang akan ditawarkan. 13% institusi Pendidikan lainnya mengaku tertarik tapi terkendala pada anggaran institusi. Dari hasil validasi pasar yang

sudah dilakukan dapat diketahui bahwa sebagai entitas bisnis yang akan menyediakan layanan penyedia jasa aplikasi perpajakan, PJAP Polibatam memiliki potensi besar untuk menjadi solusi penyedia jasa aplikasi perpajakan yang dibutuhkan oleh Institusi Pendidikan di Indonesia yang memiliki jurusan akuntansi dan studi perpajakan.

### 4.2. Analisis SWOT

Strength	Weaknesses
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pertama dan satu-satunya penyedia aplikasi perpajakan versi edukasi.</li><li>2. Daya tarik bagi lembaga pendidikan dan pelaku bisnis di sektor perpajakan.</li><li>3. Kemampuan untuk menggabungkan data pajak aktual dalam pembelajaran.</li><li>4. Mengutamakan keamanan data pengguna.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Startup ini belum dikenal secara luas di kalangan target pasar, yang bisa menghambat pertumbuhan awal.</li><li>2. Kebutuhan untuk diintegrasikan dengan sistem dan platform lainnya.</li></ol>
Opportunities	Threats
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Startup ini tidak hanya menyediakan alat bantu pembelajaran perpajakan, tetapi juga memiliki peluang untuk membantu UMKM yang membutuhkan.</li><li>2. Pertumbuhan yang tinggi pada jumlah mahasiswa di sebuah Perguruan Tinggi, menjadikan perguruan tinggi sebagai pemimpin pasar.</li><li>3. Memiliki potensi pendapatan dari layanan pelatihan dan konsultasi perpajakan bagi mahasiswa dan profesional.</li><li>4. Status baru di pasar edukasi perpajakan memiliki peluang untuk meningkatkan pemasaran dan membangun citra positif melalui inovasi dan layanan yang unik.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Dalam hal teknologi, ada ancaman gangguan infrastruktur yang dapat menghambat operasi aplikasi PJAP Polibatam, terutama saat diakses oleh banyak pengguna secara bersamaan.</li></ol>

*Startup* PJAP Polibatam memiliki beberapa kekuatan yang dapat membantu dalam membangun bisnis di pasar layanan penyedia aplikasi perpajakan di Indonesia. Pertama, *Startup* pertama dan satu-satunya institusi Pendidikan tinggi yang menyediakan rekaptcha aplikasi pelaporan pajak versi edukasi di Indonesia, Kedua, alat bantu pembelajaran yang efektif dan berorientasi pada praktik dapat menjadi daya tarik bagi lembaga pendidikan dan pelaku bisnis di sektor perpajakan. Ketiga, aplikasi ini memiliki kemampuan untuk menyelaraskan dan mengintegrasikan data pajak aktual dari sumber terpercaya, yaitu DJP (Direktorat Jenderal Pajak) melalui *djponline*. Dengan menerapkan teknologi yang mendukung integrasi data ini, aplikasi dapat mereplikasi tampilan dan proses perpajakan yang sesuai dengan langkah-langkah aktual yang ada di DJP. Terakhir, aplikasi ini menempatkan prioritas tinggi pada keamanan data pengguna dengan tidak menggunakan data asli pengguna seperti NPWP (Nomor Pokok Wajib Pajak) dan nomor KTP (Kartu Tanda Penduduk) dalam menggunakan aplikasi. Sebagai gantinya, *startup* PJAP Polibatam memberikan akun pengguna yang telah dirancang khusus dan dapat digunakan untuk masuk ke dalam aplikasi.

Sebagai entitas bisnis baru, Start-up PJAP Polibatam masih belum dikenal luas, sehingga perlu merancang strategi branding yang efektif untuk meningkatkan *awareness* pada *target market*. Kelemahan lainnya yakni ada kebutuhan untuk diintegrasikan dengan sistem dan *platform* lainnya, seperti portal pembelajaran yang digunakan di perguruan tinggi, yang mungkin memerlukan waktu dan sumber daya tambahan.

*Startup* PJAP Polibatam memiliki beberapa peluang untuk melayani segmen UMKM yang membutuhkan edukasi terkait perpajakan dan juga alat bantu perpajakan versi edukasi. Kedua, dengan pertumbuhan jumlah mahasiswa akuntansi di sebuah Perguruan Tinggi, *Startup* ini memiliki peluang untuk memanfaatkan posisi perguruan tinggi sebagai pemimpin pasar untuk kegiatan promosi. Selanjutnya, Terdapat peluang signifikan untuk menghasilkan pendapatan tambahan melalui penyediaan layanan pelatihan dan konsultasi perpajakan bagi mahasiswa dan profesional. Terakhir, dengan memanfaatkan status yang tergolong masih baru ini, aplikasi dapat meningkatkan daya tarik terhadap calon pengguna dan membantu membangun citra platform sebagai pemimpin inovatif di ruang edukasi perpajakan.

Namun, ada juga ancaman yang perlu diwaspadai. Salah satunya dalam hal kesiapan teknologi, terdapat ancaman potensial dari gangguan infrastruktur, terutama ketika aplikasi PJAP Polibatam diakses secara bersamaan oleh jumlah pengguna yang besar. Hal ini dapat menghambat operasi aplikasi dan menimbulkan tantangan signifikan terkait dengan ketersediaan dan kehandalan infrastruktur teknologi yang ada. Tantangan lainnya yakni munculnya pesaing serupa.

### 4.3. Five Forces Porter

Setelah melakukan analisis SWOT, langkah selanjutnya adalah menerapkan analisis Five Forces Porter untuk memahami dinamika industri dari Penyedia Jasa Aplikasi Perpajakan (PJAP) secara lebih mendalam.

#### a. Bargaining Power of Buyers

Daya tawar pembeli (institusi pendidikan) tergolong rendah. Ini disebabkan oleh keterbatasan alternatif dalam hal penyediaan alat bantu pembelajaran perpajakan yang efektif dan berorientasi pada praktik. Permintaan yang terus meningkat untuk alat bantu pembelajaran perpajakan yang efektif menjadikan PJAP Polibatam sebagai pilihan utama bagi perguruan tinggi. Ini memperkuat posisi *Startup* sebagai penyedia utama dalam pasar ini.

#### b. Bargaining Power of Suppliers

Daya tawar pemasok dalam hal ini yakni penyedia domain dan layanan IT dapat dikatangkan moderat. Karena saat ini penyedia domain dan layanan infrastruktur IT sudah banyak, hanya saja daya tawar dari pemasok dapat dikatakan tinggi sesuai dengan kapasitas dan jasa yang disediakan. Keterbatasan alternatif yang tersedia membuat pemasok memiliki kemampuan tawar yang lebih besar dalam menentukan kondisi kerjasama, termasuk harga dan fitur yang disediakan

#### c. Threat of New Entrants

Untuk industri jasa aplikasi perpajakan, pemain baru harus menghadapi beberapa tantangan yang signifikan yang dapat menghambat akses untuk masuk ke pasar. Pemain baru yang akan masuk ke industri ini membutuhkan modal yang besar terutama untuk *Research & Development*.

#### d. Threat of Substitute Products :

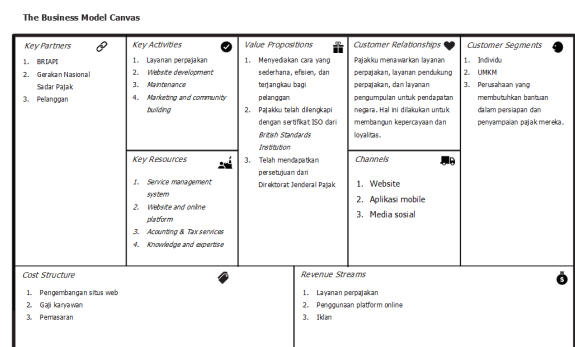
Ancaman produk pengganti tergolong rendah karena belum ada layanan yang menawarkan hal serupa terkait perpajakan khususnya untuk edukasi. Produk pengganti yang bisa digunakan hanya berupa layanan aplikasi resmi namun tidak dapat digunakan sebagai alat bantu pembelajaran. Produk pengganti yang paling signifikan adalah metode pembelajaran tradisional yang melibatkan modul atau buku teks. Namun, tidak dapat memberikan pengalaman interaktif yang sama seperti yang ditawarkan oleh aplikasi perpajakan versi edukasi.

#### e. Rivalry Among Existing Competitors :

Saat ini, persaingan dalam industri alat bantu pembelajaran perpajakan masih tergolong rendah karena PJAP Polibatam merupakan *Startup* pertama dan satu-satunya yang menawarkan produk ini di Indonesia. Namun, perlu diperhatikan bahwa ada persaingan tidak langsung dari penyedia jasa aplikasi perpajakan lainnya yang memiliki segmentasi pasar yang berbeda.

### 4.4. Analisis BMC Pesaing Tidak Langsung

Pajakku.com adalah sebuah platform aplikasi atau layanan perpajakan yang dalam konteks ini merupakan pesaing tidak langsung dari *Startup* PJAP Polibatam. Pajakku.com merupakan PJAP yang sejak tahun 2005 telah menjadi mitra Direktorat Jenderal Pajak dan langsung ditunjuk oleh Direktorat Jenderal Pajak untuk melayani seluruh Wajib Pajak Korporasi dan Perorangan di Indonesia. Meskipun keduanya beroperasi dalam bidang persiapan dan penyampaian pajak, perbedaan utama terletak pada segmentasi pasar dan kegunaan aplikasi.



Gambar 4. BMC Pajakku.com

Pajakku.com memiliki layanan yang serupa, dengan dukungan infrastruktur teknologi yang kuat, seperti situs web dan aplikasi seluler, yang mirip dengan aplikasi milik *Startup* PJAP Polibatam.

*Startup* PJAP Polibatam berfokus pada segmen pasar, terutama Institusi Pendidikan, dengan aplikasi pelaporan pajak versi edukasi. Di sisi lain, Pajakku.com lebih berorientasi pada pasar umum, termasuk individu, pemilik bisnis kecil, atau bahkan perusahaan sehingga menciptakan perbedaan dalam strategi pemasaran, penawaran produk, dan pendekatan bisnis secara keseluruhan.

#### 4.5. Analisis Four Action Framework

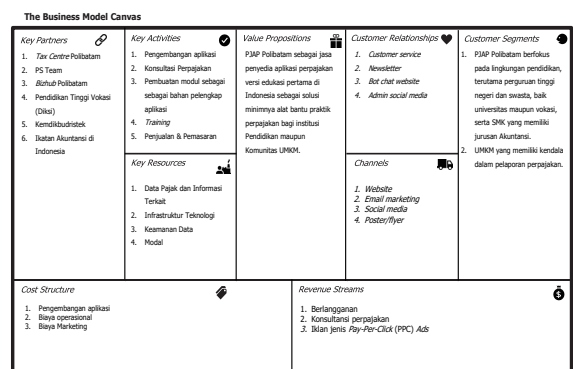
Berdasarkan analisis model bisnis pesaing tidak langsung, untuk merancang model bisnis yang lebih baik dan memiliki *unique selling point* (USP) perlu dilakukan analisa dengan menggunakan *tools Four Action Framework* dengan mengidentifikasi hal-hal yang harus dikurangi (*reduce*), dihilangkan (*eliminate*), ditingkatkan (*raise*), dan diciptakan (*create*) pada elemen dalam bisnis sehingga mampu membedakan bisnis tersebut dari pesaing.

- Eliminate:** Dalam situs web, dapat dilakukan pemangkasan kalimat-kalimat yang panjang, seperti deskripsi Formulir 1770 S, yang mana sudah ada dalam kurikulum pembelajaran mahasiswa. Hal ini dilakukan untuk menghindari pengulangan informasi yang tidak perlu.
- Reduce:** PJAP Polibatam dapat mengurangi biaya pengembangan teknologi dengan mengoptimalkan sumber daya yang sudah ada di *Polibatam Software Team*. Tim ini terdiri dari mahasiswa-mahasiswa Jurusan informatika yang memiliki potensi besar dalam pengempangan aplikasi teknologi.
- Raise:** Dilihat dari kematangan aplikasi Pajakku.com, Polibatam dapat melakukan peningkatan dalam aplikasinya dimulai dari perbaikan infrastruktur teknologi, khususnya dengan menambahkan fitur iklan yang relevan. Personalisasi iklan berdasarkan preferensi pengguna juga perlu ditingkatkan. Kemudian meningkatkan daya tarik pelanggan dengan membuat *interface* website yang lebih interaktif dan *appealing* dari segi visual. Dalam hal layanan pelanggan juga perlu ditingkatkan, termasuk memberikan layanan pelanggan 24 jam dan fitur FAQ.
- Create:** PJAP Polibatam perlu menciptakan konten yang bermanfaat dan unik dalam layanannya. Salah satunya adalah dengan menghasilkan materi yang menjawab permasalahan yang sering dihadapi oleh

mahasiswa jurusan akuntansi. Selain itu, membuat inovasi baru dengan mengembangkan target pasar selain instansi di bidang Pendidikan, seperti UMKM serta konsultan pajak. Sehingga nantinya *Startup* PJAP Polibatam dapat menjadi penyedia utama aplikasi edukasi perpajakan yang digunakan oleh seluruh wajib pajak yang membutuhkan edukasi aplikasi perpajakan. PJAP Polibatam dapat mempertimbangkan menggunakan *bot chat* melalui website untuk memberikan layanan pelanggan 24 jam secara praktis dan efisien. Membangun *platform* yang dimana nantinya pengguna dapat berinteraksi satu sama lain dan berbagi pengalamannya menggunakan layanan dari *Startup* PJAP Polibatam.

#### 4.6. Business Model Canvas PJAP Polibatam

Setelah menganalisis berbagai aspek mulai dari karakteristik industri hingga gambaran kompetitif dari pesaing seperti Pajakku.com, dilakukan perancangan model bisnis secara komprehensif melalui *tools Business Model Canvas*.



Gambar 5: Hasil Analisis BMC PJAP Polibatam

Kanvas bisnis ini bukan hanya sebagai panduan strategis bagi PJAP Polibatam, tetapi juga sebagai dasar konkret strategi dan operasional bisnis dengan detail sebagai berikut:

- Value Propositions:** PJAP Polibatam sebagai jasa penyedia aplikasi perpajakan versi edukasi pertama di Indonesia sebagai solusi minimnya alat bantu praktik perpajakan bagi institusi Pendidikan maupun Komunitas UMKM.
- Customer Segments:** Segmentasi pelanggan dari PJAP Polibatam yaitu instansi pendidikan dengan target pasar berupa perguruan tinggi dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang memiliki jurusan akuntansi serta segmentasi UMKM berupa Komunitas UMKM yang memiliki kendala dalam pelaporan perpajakan.

- c. *Customer Relationships*: PJAP Polibatam perlu merancang beragam hubungan dengan pelanggan termasuk admin *customer service* untuk memberikan dukungan langsung, *chatbot* di website untuk layanan pelanggan yang praktis, dan admin *social media* untuk berinteraksi dengan target pasar melalui platform sosial media.
- d. *Channels*: Saluran komunikasi ini mencakup website sebagai platform utama, *email marketing* untuk komunikasi yang lebih personal, media sosial untuk berinteraksi dengan pelanggan secara aktif.
- e. *Key Activities*: *Startup* PJAP Polibatam memiliki aktivitas utama yakni pengembangan aplikasi, layanan konsultasi perpajakan, pembuatan modul sebagai materi pelengkap aplikasi, pelatihan kepada user mitra, dan tentunya penjualan serta pemasaran. Semua kegiatan ini mendukung operasional *Startup* dan memberikan nilai tambah kepada pelanggan.
- f. *Key Partners*: PJAP Polibatam perlu menjalin kemitraan dengan beberapa pihak kunci, termasuk *Tax Centre* Polibatam, PS Team untuk pengembangan teknologi, *Bizhub* Polibatam untuk komersialisasi dan infrastruktur bisnis, Kemdikbudristek dan Pendidikan Tinggi Vokasi (Diksi), serta Ikatan Akuntansi di Indonesia. Kemitraan ini membantu *Startup* PJAP Polibatam untuk mendapatkan akses sumber daya yang diperlukan dan memperluas jaringan bisnisnya.
- g. *Key Resources*: Sumber daya utama untuk PJAP Polibatam termasuk data pajak dan informasi terkait, infrastruktur teknologi, keamanan data, dan modal. Semua sumber daya ini mendukung operasional *Startup* dan memberikan fondasi yang kuat untuk pertumbuhan.
- h. *Cost Structure*: Biaya yang dikeluarkan oleh PJAP Polibatam mencakup biaya pengembangan aplikasi, biaya operasional sehari-hari, dan biaya pemasaran. Pengelolaan biaya ini penting untuk menjaga profitabilitas *Startup*.
- i. *Revenue Streams*: Sumber pendapatan PJAP Polibatam mencakup berlangganan dari pengguna aplikasi, layanan konsultasi perpajakan, dan iklan untuk menciptakan *multiple streams of income* yang dapat mendukung keberlanjutan bisnis.

## 5. Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Startup* PJAP Polibatam memiliki potensi besar dalam mendukung pendidikan perpajakan di Indonesia. Dengan visi dan misi yang kuat, serta dukungan dari pihak terkait, *Startup* ini memiliki peluang untuk menjadi pemimpin dalam penyediaan alat bantu pembelajaran perpajakan yang inovatif dan efektif.

Hasil validasi pasar menunjukkan bahwa terdapat minat positif dari perguruan tinggi di Indonesia untuk mengadopsi aplikasi e-filing versi edukasi yang ditawarkan oleh PJAP Polibatam. Sebanyak 87% perguruan tinggi bersedia mengadopsi alat bantu ini dalam kurikulum mereka. Hal ini merupakan indikator yang sangat positif bahwa pasar pendidikan perpajakan di Indonesia sangat membutuhkan solusi seperti yang ditawarkan oleh *Startup* ini.

Berdasarkan analisis *Business Model Canvas* (BMC), PJAP Polibatam hendaknya menawarkan *value proposition* sebagai jasa penyedia aplikasi perpajakan versi edukasi pertama di Indonesia sebagai solusi minimnya alat bantu praktik perpajakan bagi institusi Pendidikan maupun Komunitas UMKM.

Segmentasi pelanggan dari PJAP Polibatam yaitu instansi pendidikan dengan target pasar berupa perguruan tinggi dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang memiliki jurusan akuntansi serta segmentasi UMKM berupa Komunitas UMKM yang memiliki kendala dalam pelaporan perpajakan.

Guna mewujudkan entitas bisnis dengan pelayanan prima, PJAP Polibatam perlu menerapkan layanan pelanggan langsung, *chatbot*, dan admin media sosial, untuk menjaga hubungan pelanggan. Kemitraan strategis dengan berbagai pihak perlu dijalin untuk menunjang keberlangsungan bisnis secara berkelanjutan diantaranya *Tax Centre* Polibatam, PS Team, *Bizhub* Polibatam, Pendidikan Tinggi Vokasi (Diksi), Kemdikbudristek, dan Ikatan Akuntansi di Indonesia.

## 6. Referensi

- Aulia, H. R., & Ghina, A. (2017). *Analisis Model Bisnis Kanvas: Studi Kasus Mobile Apps HI-CITY*.
- Chan, K., & Mauborgne, R. (2017). The W. Chan Kim and Renée Mauborgne Blue Ocean Strategy Reader. In 2017. Harvard Business Review Press.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*. Sage Publications.
- Direktorat Jenderal Pajak. (2021). *Laporan Tahunan*

*Direktorat Jenderal Pajak 2021.*

- Patricia, W., & Adib Sultan, M. (2019). Implementasi Bisnis Model Kanvas dalam Perancangan Manajemen Bisnis Aplikasi JASKOST. In *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis* (Vol. 10).
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson India Education Services.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2020). *The Invincible Company Business Model Strategies from the Worlds Best Products, Services, and Organizations*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, Al., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Hanani, I. P (2023). Strategi Segmenting, Targeting and Positioning (STP) Pada Aplikasi Pelaporan Pajak Versi Edukasi. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 7(1), 174–179.
- Sarsby, A. (2016). *SWOT Analysis*. Spectaris Limited.
- Strulak-Wójcikiewicz, R., Wagner, N., Lapko, A., & Hacia, E. (2020). Applying the business model canvas to design the E-platform for sailing tourism. *Procedia Computer Science*, 176, 1643–1651.  
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.09.188>
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (3rd ed.). Alfabeta.
- Ulfah, M. (2018). Studi Model Bisnis Coworking Space di Kota Pekanbaru. *Jurnal Daya Saing*, 4(2), 66–71.
- Wibisono, L. T., Agus, D., & Toly, A. (2014). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Minat Wajib Pajak Dalam Penggunaan E-Filing Di Surabaya. *Tax & Accounting Review*, 4(1).