



Strategi Optimalisasi Penagihan Tunggakan Pajak Daerah melalui Pendekatan SWOT dan TPB: Studi di Bapenda Kota Dumai

Optimization Strategies for Collecting Regional Tax Arrears through SWOT and TPB Approaches: A Study at the Regional Revenue Agency (Bapenda) of Dumai City

Me Hua¹, Vince Ratnawati², Nur Azlina³

¹²³Universitas Riau, Jl. HR. Soebrantas, Pekanbaru, Indonesia

Email: mehua2383@gmail.com, vince.ratnawati@lecturer.unri.ac.id, nur.azlina@lecturer.unri.ac.id

Article Info

Article history:

Received: 28 Mei 2025

Accepted: 24 Juni 2025

Published: 26 Juni 2025

Keywords: *local tax collection; tax arrears; optimization strategies; dumai regional revenue agency, swot*

DOI: 10.37859/jae.v15i1.9290

JEL Classification:

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis hambatan, strategi optimal, dan faktor keberhasilan penagihan tunggakan pajak daerah di Pemerintah Kota Dumai. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi di Bapenda Dumai. Hambatan utama meliputi kurangnya SDM, rendahnya kesadaran wajib pajak, dan minimnya sosialisasi. Strategi yang diterapkan mencakup program TANJAK (Tagih Pajak Langsung), sosialisasi melalui media, penagihan persuasif, validasi tunggakan dengan pihak ketiga, kerja sama dengan Kejaksaan, serta program relaksasi pajak. Analisis SWOT menunjukkan kekuatan seperti dukungan regulasi dan infrastruktur, namun kelemahan pada keterbatasan SDM dan sosialisasi. Peluang berupa kemajuan teknologi dan kerja sama lintas instansi dapat dimanfaatkan, sementara ancaman berupa persepsi negatif dan tunggakan tinggi harus diatasi.

This study aims to analyze the obstacles, optimal strategies, and success factors for collecting local tax arrears in Dumai City Government. Using a descriptive qualitative approach, data were collected through observation, interviews, and documentation at Bapenda Dumai. The main obstacles include the lack of human resources, low taxpayer awareness, and minimal socialization. The strategies implemented include the TANJAK (Direct Tax Collection) program, socialization through the media, persuasive collection, validation of arrears with third parties, cooperation with the Prosecutor's Office, and tax relaxation programs. The SWOT analysis shows strengths such as regulatory support and infrastructure, but weaknesses in limited human resources and socialization. Opportunities in the form of technological advances and cross-agency cooperation can be utilized, while threats in the form of negative perceptions and high arrears must be overcome.

PENDAHULUAN

Dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah, pemerintah daerah diberikan hak untuk memungut pajak dan retribusi sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD), sesuai dengan ketentuan Pasal 23A UUD 1945. Pajak daerah merupakan bagian penting dari PAD yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan fungsi publik, pembangunan infrastruktur, dan pengembangan ekonomi lokal. Namun, kontribusi pajak dan retribusi daerah terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) masih terbatas, sehingga pembiayaan daerah masih banyak bergantung pada dana alokasi pusat. Oleh karena itu, pengoptimalan potensi lokal dan kemandirian fiskal daerah sangat penting dalam mendukung pembangunan dan kesejahteraan masyarakat. Pajak memiliki peran vital sebagai sumber pendapatan negara yang digunakan untuk membiayai pembangunan nasional guna mencapai kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat (Kurniawati and Toly 2014). Untuk membiayai belanja negara, pembangunan, dan penyediaan fasilitas publik, pemerintah membutuhkan sumber dana yang cukup, salah satunya adalah penerimaan pajak (Sugiharti Multiningsih et al., 2021). Pajak daerah merupakan elemen utama dalam Pendapatan Asli Daerah (PAD), seperti yang terjadi di Pemerintah Kota Dumai. Menurut Siahaan (2017), PAD mencakup penerimaan dari pajak daerah, retribusi, hasil perusahaan daerah, pengelolaan kekayaan daerah, dan pendapatan sah lainnya. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004, PAD adalah pendapatan daerah yang diperoleh berdasarkan peraturan daerah. Mardiasmo, (2018) menegaskan bahwa PAD mencerminkan kemampuan daerah dalam menggali potensi keuangan secara mandiri.

Kondisi ini menunjukkan bahwa selain di tingkat nasional, upaya untuk mengoptimalkan penerimaan pajak juga menjadi fokus penting di tingkat daerah, mengingat kontribusinya yang besar terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dan pembangunan lokal. Pada Tahun 2021, Target Pajak Daerah sebesar Rp 177.480.200.000,- mengalami kenaikan sebesar Rp 19.725.699.000,- atau 12,50% dibandingkan dengan Target Pajak Daerah Tahun 2020 yang sebesar Rp 157.754.501.000,-. Kemudian, pada Tahun 2022, Target Pajak Daerah kembali mengalami kenaikan signifikan sebesar Rp 44.533.786.230,- atau 25,09%, sehingga mencapai Rp 222.013.986.230,-. Hal ini menunjukkan bahwa Pajak Daerah memainkan peran penting dalam pembiayaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) serta peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Pembangunan nasional bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, yang memerlukan pembiayaan besar dari penerimaan negara, terutama melalui pajak. Oleh karena itu, partisipasi aktif dan kepatuhan dari Wajib Pajak sangat penting dalam meningkatkan penerimaan negara. Namun, pemerintah masih menghadapi tantangan, salah satunya adalah tunggakan pajak, yaitu kewajiban pajak yang belum dibayar, termasuk sanksi administrasi seperti bunga, denda, atau kenaikan yang tercantum dalam surat ketetapan pajak sesuai dengan peraturan perpajakan yang berlaku (Junedy & gusti, 2023).

Setiap tahun, tunggakan pajak daerah di Badan Pendapatan Daerah Kota Dumai menunjukkan kecenderungan meningkat. Pada akhir 2017, tunggakan tercatat sebesar Rp73,43 miliar, dengan realisasi pembayaran pada 2018 hanya mencapai 2,71%. Pada 2018, tunggakan meningkat menjadi Rp89,85 miliar, dengan pembayaran pada 2019 sebesar 2,98%. Pada 31 Desember 2019, jumlah tunggakan mencapai Rp102,35 miliar, dan realisasi pembayarannya pada 2020 hanya sebesar 6,58%. Pada 2020, tunggakan kembali naik menjadi Rp109,84 miliar, namun realisasi pembayaran pada 2021 menurun menjadi 4,83%. Di akhir 2021, tunggakan meningkat 9,22% menjadi Rp119,97 miliar, sementara pembayaran pada 2022 hanya mencapai 3,53%. Data ini menggambarkan ketidakefektifan dalam penagihan tunggakan dan perlunya strategi yang lebih optimal dalam penerimaan pajak daerah. Tunggakan pajak daerah di Badan Pendapatan Daerah Kota Dumai terus meningkat, sedangkan realisasi pembayarannya justru menurun pada periode 2020–2022. Salah satu penyebabnya adalah sistem pemungutan pajak yang sebagian besar menggunakan sistem self-assessment, di mana wajib pajak diberi

kewenangan penuh untuk menghitung, menyetor, melaporkan, dan membayar pajak secara mandiri. Sistem ini membutuhkan kesadaran dan pemahaman masyarakat akan pentingnya pajak sebagai sumber utama pembiayaan negara. Sebaliknya, dalam sistem official assessment seperti pada Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), otoritas penentuan pajak ada di tangan petugas pajak, dan wajib pajak hanya bersifat pasif dalam proses pemungutan. Sejak Januari 2013, Pemerintah Kota Dumai mulai memungut PBB-P2 berdasarkan Perda No. 2 Tahun 2012, namun piutang yang diserahkan oleh KPP Pratama masih menghadapi masalah validitas objek pajak, seperti data ganda atau objek yang tidak ditemukan di lapangan. Data dari MCP KPK menunjukkan bahwa tingkat keberhasilan penagihan tunggakan pajak pada 2022 hanya mencapai 2,44% dari total tunggakan tahun sebelumnya, yang menunjukkan lemahnya efektivitas penagihan.

Sebagai respon, Pemerintah Kota Dumai menetapkan Peraturan Daerah No. 1 Tahun 2024 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, yang menjadi dasar pelaksanaan penagihan melalui berbagai tindakan, termasuk penagihan seketika dan sekaligus, penyampaian surat teguran, dan penerbitan surat paksa. Pasal 1 ayat 56 dan 57 dari Perda tersebut menegaskan bahwa tindakan penagihan dapat mencakup penyitaan, penyanderaan, hingga penjualan barang sitaan sebagai upaya hukum untuk melunasi utang pajak. Penagihan pajak dianggap sebagai strategi yang efektif dalam mengoptimalkan penerimaan pajak. Sejalan dengan temuan Maliga et al. (2023). Hadi et al. (2022). Saputra dan Rulandari (2020), berbagai strategi penagihan dan peningkatan partisipasi wajib pajak telah diterapkan di beberapa daerah melalui pendekatan edukatif, kolaboratif lintas sektor, serta pemanfaatan teknologi informasi

Theory Of Planned Behavior (TPB)

Teori Perilaku Terencana (Theory of Planned Behavior/TPB) yang dikembangkan oleh (Ajzen, 2012) adalah pengembangan dari Theory of Reasoned Action (TRA) yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara sikap dan perilaku. Teori ini berakar pada berbagai teori sebelumnya, seperti teori belajar, teori harapan-nilai, teori konsistensi, dan teori atribusi. TPB menyatakan bahwa niat untuk berperilaku ditentukan oleh tiga komponen utama, yaitu sikap terhadap perilaku, norma subjektif, dan kontrol perilaku yang dirasakan. Ketiga elemen ini bersama-sama membentuk niat (intensi), yang jika tidak ada hambatan, akan terwujud menjadi perilaku nyata. Dalam psikologi sosial, TPB dipandang sebagai teori yang efektif dan sederhana dalam memprediksi serta menjelaskan perilaku manusia (Ajzen, 1991). Ketiga komponen ini bersama-sama membentuk niat (intensi), yang apabila tidak ada hambatan berarti, akan terwujud dalam bentuk perilaku aktual. Dalam konteks psikologi sosial, TPB dianggap sebagai teori yang kuat dan sederhana dalam memprediksi serta menjelaskan perilaku manusia.

Sikap terhadap perilaku, khususnya dalam konteks lingkungan, mengacu pada penilaian individu mengenai sejauh mana suatu tindakan dianggap menguntungkan atau merugikan. Individu cenderung memiliki sikap positif terhadap perilaku yang dinilai membawa manfaat, sesuai dengan asumsi dasar TPB bahwa manusia bertindak secara rasional demi menghindari risiko dan memperoleh ganjaran (Permata & Zahro, 2022).

Pajak Daerah

“Pajak daerah merupakan kontribusi wajib yang dibayarkan oleh orang pribadi atau badan kepada pemerintah daerah berdasarkan undang-undang, yang bersifat memaksa tanpa imbalan langsung dan digunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat. Sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun, 2009 dan pembaharuannya dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun, 2022, pemerintah daerah memiliki kewenangan untuk memungut berbagai jenis pajak. Pajak Provinsi kini mencakup tujuh jenis pajak, termasuk Pajak Kendaraan Bermotor dan Pajak Rokok, sedangkan Pajak Kabupaten/Kota terdiri dari sembilan jenis pajak, termasuk PBB-P2, BPHTB, dan Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT)”

PBJT sendiri merupakan hasil dari restrukturisasi lima jenis pajak berbasis konsumsi menjadi satu jenis pajak terpadu. Objek pajaknya mencakup konsumsi makanan/minuman, jasa perhotelan, listrik, parkir, dan hiburan. Tujuan restrukturisasi ini adalah untuk menyederhanakan administrasi perpajakan, menghindari duplikasi pemungutan antara pusat dan daerah, serta memudahkan masyarakat dalam memenuhi kewajiban pajak. Reformasi ini juga mendukung efisiensi pemungutan dan integrasi pengawasan perpajakan daerah (Nuryani et al. 2022).

Sektor pajak daerah merupakan kontributor utama bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan memainkan peran kunci dalam pendanaan pembangunan serta penyelenggaraan pemerintahan daerah. Pajak daerah seperti Pajak Hotel, Pajak Restoran, Pajak Hiburan, Pajak Reklame, dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan, berfungsi sebagai alat penting untuk meningkatkan kemandirian fiskal daerah. Oleh karena itu, pengoptimalan pemungutan pajak daerah sangat diperlukan untuk mendukung pembangunan yang berkelanjutan di tingkat lokal

“Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah serta Peraturan Daerah Kota Dumai Nomor 1 Tahun, 2024 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah menegaskan bahwa seluruh jenis pajak daerah wajib memiliki dasar hukum berupa surat ketetapan yang sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Peraturan Daerah tersebut mengatur secara rinci berbagai aspek perpajakan, termasuk jenis pajak, rincian subjek dan objek pajak, masa dan tahun pajak, penggunaan hasil penerimaan pajak, tata cara pemungutan, serta ketentuan mengenai pengurangan, pembebasan, atau penundaan pokok pajak, kerahasiaan data, penyidikan, dan sanksi administrative”.

Peraturan Daerah Tentang Pajak Daerah

Penagihan pajak merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan agar penanggung pajak melunasi utang dan biaya penagihan pajak, melalui teguran, penyampaian surat paksa, penyitaan, penyanderaan, hingga penjualan barang sitaan. Hal ini ditegaskan oleh para ahli seperti (Dewi, 2018 dan Mardiasmo, 2018), serta diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2023 dan Peraturan Daerah Kota Dumai Nomor 1 Tahun, 2024.

Dasar penagihan pajak meliputi berbagai surat ketetapan dan keputusan, seperti SPPT, SKPD, SKPKB, SKPKBT, STPD, serta putusan keberatan atau banding yang bersifat mengikat. Apabila pajak belum jatuh tempo, maka dilakukan imbauan terlebih dahulu. Namun, jika telah jatuh tempo dan belum dibayar, maka dilakukan penagihan sesuai prosedur hukum. Penagihan bisa dilakukan segera apabila terdapat indikasi wajib pajak menghindari kewajiban, seperti akan meninggalkan Indonesia atau mengalihkan aset secara tidak wajar (Artatik et al., 2021; Saputra & Rulandari, 2020).

Pejabat yang ditunjuk oleh kepala daerah, termasuk Jurusita Pajak, memiliki wewenang untuk melakukan penagihan dengan berbagai langkah administratif, seperti mengeluarkan surat teguran, surat paksa, surat perintah penyitaan, serta melakukan pengumuman dan lelang atas barang yang disita. Lelang dilakukan minimal 14 hari setelah penyitaan, dengan hasilnya digunakan terlebih dahulu untuk menutupi biaya penagihan, baru kemudian untuk membayar utang pajak. Hak untuk menagih pajak menjadi kedaluwarsa lima tahun setelah terutangnya pajak, kecuali dalam hal tindak pidana perpajakan. Kedaluwarsa ini dapat ditangguhkan jika sudah diterbitkan surat teguran atau paksa, atau jika terdapat pengakuan utang dari wajib pajak. Jika piutang pajak tidak dapat ditagih karena kedaluwarsa, maka dapat dihapuskan dengan keputusan kepala daerah, setelah mempertimbangkan hasil penagihan dan koordinasi dengan aparat pengawas internal, serta didukung oleh dokumen yang membuktikan pelaksanaan penagihan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam faktor-faktor penghambat serta strategi optimalisasi penagihan pajak di Kota Dumai. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang tidak dapat direpresentasikan dengan angka, serta menangkap pandangan dan pengalaman langsung dari para informan. Pendekatan deskriptif juga mendukung penyajian fakta dan karakteristik objek penelitian secara sistematis, baik melalui data kualitatif dari dokumen, laporan, maupun wawancara.

Lokasi penelitian dilakukan di Badan Pendapatan Daerah Kota Dumai, karena lembaga ini menjadi pusat pelaksanaan penagihan pajak daerah yang dinilai belum optimal. Sumber data terdiri dari data primer melalui observasi dan wawancara kepada informan internal (pejabat struktural Bapenda), eksternal (wajib pajak yang menunggak), dan pihak ketiga (ketua RT), serta data sekunder dari dokumen dan laporan lembaga. Teknik pengumpulan data mencakup observasi langsung, wawancara semi terstruktur, serta dokumentasi sebagai bukti pendukung yang sah.

Dalam proses analisis data, peneliti menerapkan metode triangulasi dan analisis SWOT. Triangulasi digunakan untuk memastikan validitas data melalui kombinasi sumber dan metode yang beragam, sedangkan analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang relevan terhadap strategi penagihan pajak. Langkah ini bertujuan merumuskan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja penagihan.

Tahapan analisis data dilakukan melalui empat langkah: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang terkumpul dipilah untuk menentukan mana yang relevan, kemudian disajikan dalam bentuk tabel dan narasi. Kesimpulan awal ditarik dari masing-masing indikator, yang kemudian dirangkum dalam kesimpulan akhir yang komprehensif, ringkas, dan mudah dipahami untuk memberikan gambaran utuh hasil penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan Pemungutan Pajak Daerah di Kota Dumai

Pembayaran pajak merupakan kewajiban sebagai bagian dari partisipasi warga negara dalam pembiayaan negara dan mendukung pembangunan nasional. Selain menjadi kewajiban, membayar pajak juga merupakan hak setiap warga negara untuk berkontribusi dalam pembangunan. Pajak memiliki peran vital dalam mendukung keuangan pemerintah daerah, yang sangat berpengaruh terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Pemerintah daerah memiliki wewenang untuk memanfaatkan potensi ekonomi daerah, salah satunya melalui pajak daerah seperti pajak restoran, yang ditetapkan berdasarkan peraturan daerah dengan memperhatikan kemampuan daerah dalam pemungutan pajak.

Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Dumai memungut berbagai jenis pajak daerah, di antaranya pajak reklame, pajak air tanah, pajak sarang burung walet, pajak mineral bukan logam dan batuan, pajak bumi dan bangunan, Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB), serta Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT) yang mencakup pajak restoran, pajak penerangan jalan (PPJ), pajak hotel, pajak parkir, serta pajak kesenian dan hiburan. Pemungutan pajak ini dilakukan sesuai prosedur, menggunakan sistem self-assessment dan official assessment, di mana wajib pajak bertanggung jawab untuk menghitung, menyetor, melaporkan, dan membayar pajak sesuai dengan ketentuan yang berlaku, terutama PP Nomor 35 Tahun 2023. Jenis pajak yang menggunakan perhitungan sendiri oleh wajib pajak antara lain BPHTB, PBJT (makanan/minuman, tenaga listrik, jasa perhotelan, jasa parkir, kesenian dan hiburan), pajak mineral bukan logam dan batuan, serta pajak sarang burung walet.

Wajib Pajak yang tidak melaporkan SPTPD akan dikenakan sanksi administratif berupa denda. Menurut Sekretaris Bapenda Kota Dumai, Bapak Zulfikar, masih ada wajib pajak yang terlambat melapor, sehingga dikenakan denda Rp 1.000.000 sesuai dengan Perda No. 1 Tahun

2024. Pemerintah menyediakan layanan publik yang bermanfaat bagi masyarakat, yang diharapkan dapat meningkatkan kesadaran warga untuk membayar pajak. Tingkat kesadaran ini sangat bergantung pada sejauh mana masyarakat merasakan manfaat dari pelayanan tersebut, seperti jaminan keamanan dan kemudahan administrasi. Jika pelayanan pemerintah tidak memadai, kesadaran dan keinginan masyarakat untuk membayar pajak akan menurun

Untuk memahami secara lebih mendalam faktor-faktor psikologis yang memengaruhi perilaku wajib pajak, dapat digunakan pendekatan *Theory of Planned Behavior* (TPB). Teori ini menjelaskan bahwa niat seseorang untuk melakukan suatu tindakan ditentukan oleh tiga komponen utama, yaitu sikap terhadap perilaku, norma subjektif, dan kontrol perilaku yang dipersepsikan (*perceived behavioral control*). Dalam konteks penelitian ini, temuan di lapangan menunjukkan bahwa sikap terhadap perilaku pembayar pajak terbentuk dari persepsi mereka terhadap manfaat langsung dari pajak yang dibayarkan. Wajib pajak cenderung menunjukkan sikap positif apabila mereka merasakan bahwa kontribusi pajaknya digunakan untuk pembangunan fasilitas umum, seperti jalan, drainase, atau kebersihan lingkungan. Namun, apabila pelayanan publik dianggap tidak optimal, muncul sikap negatif yang berpotensi mengurangi intensi membayar pajak. Norma subjektif juga menjadi determinan penting dalam membentuk niat membayar pajak. Imbauan dari ketua RT, tekanan dari tokoh masyarakat, serta kecenderungan untuk tidak ingin dianggap "melawan aturan" oleh tetangga atau lingkungan sekitar menjadi faktor pendorong bagi wajib pajak untuk patuh. Beberapa informan menyatakan bahwa mereka terdorong untuk melunasi kewajiban karena melihat tetangga lain yang sudah membayar atau karena adanya rasa malu bila diketahui belum melapor. Selanjutnya, kontrol perilaku yang dipersepsikan turut memengaruhi perilaku aktual wajib pajak. Jika wajib pajak merasa mampu dan memiliki akses terhadap fasilitas pembayaran, seperti penggunaan aplikasi e-channel, e-commerce, atau QRIS, maka intensi untuk membayar akan lebih tinggi. Namun, jika mereka mengalami hambatan berupa kebingungan terhadap prosedur, ketidaktahuan jumlah tunggakan, atau kesulitan akses ke kantor pajak, maka intensi tersebut akan menurun, meskipun ada niat baik untuk membayanya

Tunggakan Pajak Daerah

Tunggakan Pajak Daerah di Badan Pendapatan Daerah Kota Dumai meliputi beberapa jenis pajak seperti Pajak Hotel, Restoran, Hiburan, Reklame, Penerangan Jalan (PPJ), Parkir, Air Bawah Tanah, Sarang Burung Walet, Mineral Bukan Logam dan Batuan, serta Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB-P2). Tunggakan terbesar terdapat pada PBB-P2, yang berasal dari penyerahan piutang tahun 2012/2013 oleh Direktorat Jenderal Pajak. Kepala Bapenda Kota Dumai, Fahmi Rizal, menyatakan bahwa piutang PBB-P2 per 31 Desember 2021 mencapai Rp 113,475 miliar, mencakup tunggakan dari tahun 1994 sampai 2021, disebabkan oleh banyaknya objek pajak yang tidak ditemukan di lapangan dan adanya objek pajak ganda (double NOP). Peralihan pengelolaan PBB-P2 dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah sesuai amanat UU PDRD menuntut pemerintah daerah untuk mengelola proses pendataan, penilaian, penetapan, pemungutan, dan penagihan pajak tersebut. Kepala Bidang PBB-P2 dan BPHTB Bapenda Dumai, Zembrizon, menjelaskan bahwa tunggakan terutama disebabkan oleh sulitnya menelusuri pemilik lahan, perpindahan hak milik tanpa pembaruan data, serta ketidaksesuaian data alamat dengan kondisi nyata. Rendahnya kesadaran dan partisipasi wajib pajak juga menjadi faktor utama. Ketua RT 06 Kelurahan Buluh Kasap, Marwan, menambahkan bahwa saat pengantaran Surat Pemberitahuan Pajak Terutang (SPPT) sering ditemukan pemilik lahan sudah pindah atau objek pajak tidak ada lagi. Beberapa wajib pajak mengaku tidak mengetahui tunggakan pajak karena kurangnya sosialisasi dan jarak yang jauh ke kantor pajak. Wajib pajak juga menyebutkan adanya dua SPPT untuk satu tanah dan bangunan, sehingga pembayaran pajak tidak terfokus pada satu Nomor Objek Pajak (NOP). Tunggakan Pajak Daerah lainnya di Kota Dumai juga muncul karena kurang aktifnya penagihan dan keberadaan objek pajak yang sudah tutup atau tidak diketahui keberadaannya. Anggota

penagihan pajak, Zulkurniawan, menyatakan bahwa saat penagihan, sering ditemukan objek pajak yang sudah tutup dan tetangga sekitar pun tidak mengetahui keberadaan objek pajak tersebut

Realisasi penagihan tunggakan pajak daerah oleh Badan Pendapatan Daerah Kota Dumai pada tahun 2022 tercatat sebesar Rp 4.232.867.316,00 atau sekitar 3,53% dari total tunggakan per 31 Desember 2021. Angka tersebut masih tergolong rendah dan belum optimal sehingga kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Daerah belum maksimal. Kondisi ini dipengaruhi oleh rendahnya kesadaran masyarakat untuk membayar pajak serta keterbatasan jumlah petugas lapangan yang menangani penagihan. Kepala Subbid Penagihan Bapenda Kota Dumai mengungkapkan bahwa upaya penagihan masih belum berjalan secara optimal.

Untuk mengatasi hal tersebut, Badan Pendapatan Daerah Kota Dumai menerapkan beberapa strategi. Pertama, dilakukan kegiatan TANJAK atau penagihan langsung secara door-to-door khususnya terhadap tunggakan PBB-P2 di Kecamatan Dumai Timur, dengan melibatkan Ketua RT yang memiliki pengetahuan lebih baik mengenai lokasi dan wajib pajak setempat. Kedua, dilakukan sosialisasi terkait regulasi pajak daerah terbaru serta kanal pembayaran pajak yang telah diperluas, termasuk e-channel, e-commerce, dan aplikasi Q-RIS, yang bekerja sama dengan beberapa bank dan platform digital populer. Sosialisasi ini juga dilakukan melalui media massa dan media sosial resmi Bapenda Kota Dumai. Ketiga, penagihan tunggakan Pajak Daerah Lainnya (PDL) dilakukan dengan pendekatan persuasif agar tercipta hubungan yang baik antara pemerintah daerah dan wajib pajak, termasuk memberikan opsi pengangsuran pembayaran dengan perjanjian tertulis.

Selanjutnya, Bapenda juga melakukan validasi piutang pajak daerah dengan mendatangi langsung lokasi wajib pajak bersama pihak ketiga seperti Ketua RT dan Kepolisian untuk memastikan data tunggakan, terutama pada kasus tunggakan PBB-P2 pelimpahan dari KPP Pratama dan tunggakan PDL yang sulit ditagih karena objek pajak tutup atau subjek pajak tidak diketahui keberadaannya. Apabila upaya penagihan administrasi gagal, strategi selanjutnya adalah bekerja sama dengan Kejaksaan Negeri Dumai yang memiliki kewenangan melakukan penyitaan dan eksekusi berdasarkan Surat Kuasa Khusus dari pemerintah daerah.

Terakhir, sebagai upaya mengurai tunggakan pajak, Pemerintah Kota Dumai melaksanakan Program Relaksasi Pajak PBB-P2 Tahun 2023 yang memberikan pembebasan sanksi denda serta diskon pokok pajak hingga 50% untuk wajib pajak orang pribadi dengan tunggakan dari tahun 1994 sampai 2022, termasuk pembebasan 100% pokok pajak untuk tunggakan di bawah Rp 100.000. Program ini berjalan dari 27 April sampai 30 November 2023 dan berhasil menarik pembayaran sebesar Rp 4.429.645.975 dari wajib pajak yang memanfaatkannya.

Analisis SWOT

Analisis SWOT pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Dumai menunjukkan beberapa kekuatan internal yang menjadi modal utama dalam pelaksanaan tugasnya. Di antaranya adalah keberadaan Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang memberikan payung hukum dan pedoman pengelolaan pajak. Selain itu, pegawai Bapenda yang dapat dipercaya dan bertanggung jawab, serta tersedianya sarana dan prasarana lengkap, mulai dari fasilitas kantor hingga teknologi digital, memperkuat fungsi pelayanan pajak. Program relaksasi pajak daerah juga menjadi daya tarik bagi wajib pajak untuk meningkatkan kepatuhan pembayaran.

Meski memiliki kekuatan tersebut, Bapenda Kota Dumai juga menghadapi kelemahan internal yang cukup signifikan, terutama dalam aspek sumber daya manusia (SDM). Jumlah pegawai dan tenaga kontrak yang terbatas dan belum sepenuhnya menguasai keahlian perpajakan menghambat efektivitas penagihan. Selain itu, sosialisasi pajak yang kurang optimal, termasuk promosi penggunaan kanal pembayaran digital seperti e-channel, e-commerce, dan QRIS, menyebabkan tingkat kepatuhan masyarakat tidak maksimal. Hal ini menuntut upaya peningkatan kapasitas SDM dan strategi komunikasi yang lebih baik.

Pada lingkungan eksternal, Bapenda Kota Dumai memiliki peluang besar dari kemajuan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang dapat digunakan untuk meningkatkan pelayanan dan sosialisasi pajak. Kerjasama yang solid dengan berbagai pihak seperti lembaga pemerintah, perbankan, dan e-commerce juga membuka ruang untuk memperluas jangkauan dan meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Selain itu, kesempatan mengikuti bimbingan teknis bagi pegawai membuka peluang peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang sangat dibutuhkan.

Namun, terdapat ancaman eksternal yang juga harus diwaspadai. Persepsi masyarakat yang menganggap membayar pajak merepotkan, keinginan pelayanan yang cepat dan mudah, serta kurangnya kesadaran wajib pajak menjadi tantangan utama. Ditambah lagi, meningkatnya tunggakan pajak daerah berpotensi menurunkan pendapatan asli daerah dan merusak kepercayaan publik terhadap pengelolaan pajak. Untuk itu, strategi komunikasi dan pelayanan yang tepat sangat diperlukan agar dapat menghadapi ancaman tersebut secara efektif.

Interaksi antara kekuatan dan peluang memberikan berbagai strategi positif, seperti pemanfaatan teknologi informasi secara optimal dan peningkatan kolaborasi dengan berbagai pihak untuk mempermudah pembayaran pajak melalui kanal digital. Program relaksasi pajak dan kerja sama dengan Kejaksaan Negeri juga menjadi strategi penting untuk menstimulus kepatuhan dan melakukan penagihan yang lebih efektif dan tegas. Penggunaan sumber daya manusia yang bertanggung jawab serta penguatan pelayanan digital semakin memperkuat potensi peningkatan pendapatan pajak.

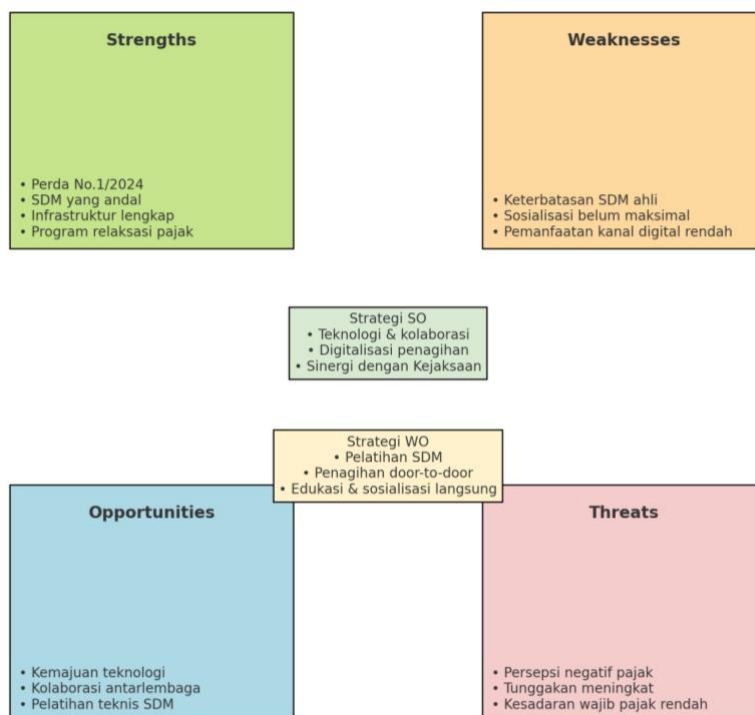
Terakhir, untuk mengatasi kelemahan dan ancaman, Bapenda Kota Dumai perlu mengintensifkan sosialisasi dan edukasi pajak secara langsung dan digital. Program pelatihan teknis bagi pegawai dan sosialisasi kemudahan pembayaran lewat berbagai kanal harus dilakukan secara masif, termasuk pendekatan door-to-door dan pemanfaatan media sosial. Penghapusan piutang pajak yang tidak layak juga menjadi langkah strategis untuk membersihkan data dan meningkatkan efisiensi penagihan. Dengan strategi ini, diharapkan optimalisasi penagihan tunggakan pajak daerah dapat tercapai secara lebih efektif dan berkelanjutan

Meskipun terdapat niat baik dari sebagian wajib pajak untuk melunasi kewajiban perpajakan, perilaku aktual mereka dalam membayar pajak seringkali tidak terwujud akibat sejumlah faktor psikologis dan struktural yang dapat dijelaskan melalui kerangka *Theory of Planned Behavior* (TPB). Sikap terhadap perilaku tercermin dari bagaimana wajib pajak memandang pembayaran pajak jika manfaatnya dianggap tidak sebanding atau tidak dirasakan secara langsung, maka niat membayar menjadi lemah. Informan di lapangan mengakui bahwa mereka tidak mengetahui status tunggakan karena sosialisasi yang kurang intensif atau data yang tidak akurat. Norma subjektif juga berperan, khususnya ketika tidak ada dorongan sosial dari lingkungan sekitar atau otoritas lokal seperti RT untuk menagih atau mengingatkan, sehingga tidak muncul tekanan sosial yang cukup kuat untuk mendorong kepatuhan. Perceived behavioral control terlihat jelas dari hambatan-hambatan teknis yang dihadapi wajib pajak, seperti ketidaktahuan cara membayar, lokasi kantor pajak yang jauh, dan ketiadaan informasi yang lengkap tentang kanal digital. Kelemahan dalam akses, pemahaman, dan pendampingan ini mengurangi persepsi kemampuan mereka untuk melakukan tindakan yang diinginkan, meskipun intensinya ada. Oleh karena itu, strategi optimalisasi penagihan perlu tidak hanya mengandalkan pendekatan administratif, tetapi juga mempertimbangkan pendekatan perilaku berbasis TPB sebagai dasar intervensi melalui penguatan sikap positif, penguatan norma sosial, dan peningkatan persepsi kontrol terhadap kemudahan pembayaran pajak.

Table 1. Matrix Analisis SWOT Dalam Rangka Optimalisasi Penagihan Tunggakan Pajak Daerah Pada Pemerintah Daerah Kota Dumai

<i>SWOT</i>	Kekuatan (<i>Strengths</i>) – S	Kelemahan (<i>Weakness</i>) – W
-------------	-----------------------------------	-----------------------------------

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peraturan Daerah (Perda) Nomor 1 Tahun 2024 mengenai Pajak Daerah dan Retribusi Daerah; 2. Pegawai yang memiliki integritas dan dapat diandalkan untuk menjalankan tanggung jawabnya; 3. Tersedianya fasilitas dan infrastruktur yang mendukung pelaksanaan fungsi pelayanan; 4. Adanya program pengurangan beban pajak daerah sebagai bentuk keringanan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki keahlian di bidang perpajakan; 2. Sosialisasi mengenai pajak daerah yang belum berjalan secara maksimal; 3. Sosialisasi mengenai kemudahan pembayaran pajak daerah melalui e-channel, e-commerce, dan Q-RIS yang masih belum optimal
Peluang (Opportunity) – O	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tersedianya dukungan dari perkembangan teknologi informasi dan komunikasi; 2. Meningkatnya kekompakan dalam kerjasama dengan pihak-pihak yang terkait; 3. Adanya kesempatan untuk mengikuti pelatihan teknis bagi SDM di Bapenda 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Penggunaan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi dengan dukungan dari berbagai pihak; ❖ Pemanfaatan pegawai yang memiliki kemampuan, dapat diandalkan, dan bertanggung jawab; ❖ Penggunaan saluran pembayaran pajak daerah melalui e-channel, e-commerce, dan Aplikasi Q-RIS; ❖ Upaya penagihan pajak daerah melalui kerjasama dengan Kejaksaan Negeri Dumai. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mengoptimalkan pemanfaatan SDM yang ada, terutama petugas lapangan, untuk melakukan penagihan pajak daerah secara langsung ke lapangan; ❖ Menyelenggarakan bimbingan teknis guna meningkatkan kemampuan dan keahlian SDM dalam bidang perpajakan; ❖ Melakukan penyuluhan pajak tidak hanya melalui media, tetapi juga dengan cara lain



Gambar 1. Peta Tematik Analisis SWOT Bapenda Kota Dumai

SIMPULAN

Pembayaran pajak merupakan kewajiban kenegaraan yang mendukung pembiayaan negara serta pembangunan nasional. Di Kota Dumai, pajak daerah memainkan peran penting dalam menyumbang Pendapatan Asli Daerah (PAD), dengan berbagai jenis pajak yang dipungut oleh Badan Pendapatan Daerah (Bapenda), seperti Pajak Restoran, Pajak Reklame, Pajak Air Tanah, dan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB-P2). Pemungutan pajak dilaksanakan melalui sistem self-assessment dan official assessment, di mana wajib pajak bertanggung jawab untuk menghitung dan melaporkan pajak yang terutang. Namun, pelaksanaan pemungutan pajak masih menghadapi berbagai tantangan, terutama terkait ketidakjujuran wajib pajak dalam melaporkan omzet dan keterlambatan dalam pelaporan SPTPD. Kondisi ini mengurangi efektivitas pemungutan pajak daerah, mempengaruhi keuangan daerah, dan menghambat proses pembangunan. Tunggakan pajak daerah di Kota Dumai, khususnya pada PBB-P2, menjadi masalah utama yang perlu segera diatasi

Tunggakan ini dipicu oleh beberapa faktor, termasuk objek pajak yang tidak teridentifikasi dengan baik dan rendahnya kesadaran masyarakat untuk membayar pajak. Banyak wajib pajak yang tidak mengetahui adanya tunggakan, sementara sosialisasi yang dilakukan pemerintah juga belum optimal. Hingga saat ini, realisasi penagihan tunggakan pajak di Kota Dumai hanya mencapai 3,53%, yang menunjukkan masih rendahnya tingkat kesadaran masyarakat dan kurangnya jumlah petugas lapangan untuk melakukan penagihan. Untuk mengatasi masalah tersebut, Bapenda Kota Dumai telah merumuskan beberapa strategi, seperti kegiatan penagihan langsung (TANJAK), sosialisasi pajak, kerja sama dengan kecamatan dan kelurahan, serta penagihan persuasif. Selain itu, program relaksasi pajak, validasi piutang pajak, dan penghargaan bagi wajib pajak yang taat juga menjadi bagian dari upaya untuk meningkatkan kepatuhan dan mengurangi tunggakan pajak.

Berdasarkan analisis SWOT, Bapenda Kota Dumai memiliki kekuatan, seperti adanya Perda Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pajak Daerah, pegawai yang dapat dipercaya, serta sarana dan prasarana yang memadai. Namun, kelemahan seperti kurangnya SDM yang terampil dalam bidang perpajakan dan kurang optimalnya sosialisasi pajak harus segera diperbaiki. Strategi yang dapat diambil adalah memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk memperbaiki sistem pembayaran pajak, serta mengoptimalkan bimbingan teknis untuk meningkatkan kompetensi SDM, sehingga diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pemungutan pajak dan meningkatkan PAD Kota Dumai.

SARAN

Sebagai masukan untuk peningkatan kinerja Bapenda Kota Dumai, disarankan agar Bapenda secara konsisten menerapkan strategi yang telah dirumuskan berdasarkan hasil Analisis SWOT untuk mengatasi tunggakan pajak daerah. Optimalisasi sosialisasi pajak daerah sangat penting, dengan memaksimalkan kemudahan akses pembayaran melalui e-channel, e-commerce, dan Q-RIS, serta memperluas jangkauan sosialisasi menggunakan berbagai media, baik konvensional seperti spanduk dan baliho maupun media sosial seperti Facebook dan Instagram. Apabila program relaksasi pajak daerah diadakan kembali, perlu dilakukan sosialisasi yang lebih intensif agar program tersebut dapat dimanfaatkan oleh seluruh lapisan masyarakat. Selain itu, Bapenda harus memanfaatkan sepenuhnya peluang dan kekuatan internal yang dimiliki, termasuk meningkatkan peran serta sumber daya manusia (SDM) dalam proses penagihan tunggakan, disertai dengan pembuatan kriteria penilaian kinerja penagihan. Pemberian reward kepada SDM yang berhasil dalam penagihan juga perlu dilakukan sebagai bentuk motivasi agar semangat dan efektivitas penagihan tunggakan pajak daerah dapat terus meningkat

DAFTAR PUSTAKA

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human*

- Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I. (2012). The theory of planned behavior. *Handbook of Theories of Social Psychology: Volume 1*, 438–459. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n22>
- Dewi, L. (2018). Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Wajib Pajak pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Buleleng. *Widya Amerta*. <https://ejournal2.unipas.ac.id/index.php/WA/article/view/367>
- Hadi, J., Meyliani, V., Rovyanty, R., Sudirman, S., & Ferrary, D. F. (2022). Strategi Peningkatan Pajak Bumi Bangunan (Pbb) & Bea Perolehan Hak Atas Tanah Dan Bangunan (Bphtb) Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ogan Ilir. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Studi Kebijakan (JIASK)*, 4(2), 129–142. <https://doi.org/10.48093/jiask.v4i2.83>
- Hermawan, Y. (2017). ... Pelaksanaan Kebijakan Anggaran Terhadap Pengelolaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Untuk Mewujudkan Kualitas Pertanggungjawaban Keuangan *Jurnal Pembangunan Dan Kebijakan Publik*. <http://journal.uniga.ac.id/index.php/JPKP/article/view/140>
- Junedy, I kadek Dedede I gusti, N. K. P. S. (2023). Upaya Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Melalui Sektor Pajak Mineral Bukan Logam Dan Batuan (Mblb) Di Kabupaten Karangasem. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 14(Vol. 14 No. 2, Juni 2023), 167–171. <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v14i2.6311>
- Kurniawati, M., & Toly, A. A. (2014). Analisis Keadilan Pajak, Biaya Kepatuhan, dan Tarif Pajak Terhadap Persepsi Wajib Pajak Mengenai Penggelapan Pajak Di Surabaya Barat. *Tax & Accounting Review*, 4(2), 1–12.
- Maliga, S., Sjarlis, S., & Abidin, Z. (2023). Strategi optimalisasi penagihan pajak restoran di pemerintah kota makassar. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 4(1), 146–160.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik* (Mardiasmo (ed.)). Perpunas, Yogyakarta.
- Peraturan Daerah Kota Dumai Nomor 1 Tahun, 15 37 (2024).
- Permata, M. intan, & Zahro, F. (2022). Pengaruh tarif pajak, pemahaman perpajakan, dan sanksi perpajakan terhadap kepatuhan wajib pajak UMKM Kota Pati. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(12), 5453–5461.
- Saputra, A., & Rulandari, N. (2020). Analisis Strategi Peningkatan Penerimaan Pajak Hiburan Pada Badan Pendapatan Daerah Dki Jakarta Tahun 2019. *Jurnal Pajak Vokasi (JUPASI)*, 2(1), 12–21. <https://doi.org/10.31334/jupasi.v2i1.1106>
- Sugiharti Multiningsih, P., Arenawati, A., & Yulianti, R. (2021). Strategi Pengelolaan Pajak Daerah Dalam Upaya Peningkatan PAD di Kota Serang. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara ASIAN (Asosiasi Ilmuwan Administrasi Negara)*, 9(2), 291–302. <https://doi.org/10.47828/jianaasian.v9i2.73>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2022 Tentang Daerah, Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Pemerintahan, 3 Bakti Hayati: *Jurnal Pengabdian Indonesia* 8 (2022). <https://doi.org/10.31957/bhjpi.v3i1.3855>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun, 19 Экономика Региона 19 (2009).