STRATEGI PENANGANAN *TAX AVOIDANCE* WAJIB PAJAK DALAM KONTEKS PBB-P2 UNTUK MENGURANGI PIUTANG PAJAK DAERAH (STUDI KASUS KOTA TANGERANG)

MUHAMAD DAMAR PANJALU BAZLA IRAWAN

NPP. 32.0582

Asdaf Kota Tangerang, Provinsi Banten

Program Studi Keuangan Publik

Email: 32.0582@praja.ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi: Prof. Dr. Drs. H. Bahrullah Akbar, MBA, CIPM, CSFA, CPA

ABSTRACT

Problem/Background (GAP): *Although the Tangerang City Government has great potential to increase its Local Revenue (PAD) through Rural and Urban Land and Building Tax (PBB-P2), the realization of revenue from this sector still faces serious obstacles, particularly the high number of receivables caused by low taxpayer compliance. Tax avoidance practices by taxpayers who exploit regulatory loopholes pose a particular challenge, especially when local government efforts to address the issue are not yet fully optimized in terms of data, human resources, and technology.* **Purpose:** *This study aims to: Identify strategies for addressing tax avoidance by taxpayers in the context of PBB-P2 to reduce local tax arrears (case study of Tangerang City).* **Method:** *This study uses a qualitative approach with a descriptive method. Data was collected through in-depth interviews, observation, and documentation, and analyzed using Kooten's strategic framework, which includes four dimensions: organizational strategy, program, resources, and institutional. Informants in this study were selected using purposive sampling and consisted of: Head of the Regional Revenue Agency of Tangerang City, Secretary of the Regional Revenue Agency of Tangerang City, Head of the Service Division, Head of the Data Collection, Verification, and Processing Division, Head of the Billing and Debt Settlement Division, Head of the Billing Subdivision, Head of the Collection Subdivision, Head of the Regional Revenue Agency for the Eastern Region, Head of the Regional Revenue Agency for the Western Region, staff involved in the collection of PBB-P2, as well as taxpayers as the public.* **Results/Findings:** *The results of the study indicate that the Tangerang City Government's strategy in collecting PBB-P2 has covered the four aspects of strategy in a structured manner. However, tax avoidance still occurs due to the suboptimal intensification of tax audits, low taxpayer awareness, and the lack of synchronization between BAPENDA and KPP data. To address this, the government has made several efforts such as digitizing services through the Tangerang LIVE application, training tax collectors, and relaxation programs in the form of payment reductions and discounts.* **Conclusion:** *The strategy implemented by the Tangerang City Government has provided a strong foundation for overcoming tax avoidance practices in PBB-P2, although its implementation still needs to be strengthened. Institutional collaboration, capacity building, and the utilization of information technology are key factors in supporting the effectiveness of tax collection and reducing local tax arrears in a sustainable manner.*

Keywords: *Tax Avoidance, PBB-P2, Tax Arrears, Government Strategy, Tangerang City.*

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Meskipun Pemerintah Kota Tangerang memiliki potensi besar dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2), realisasi penerimaan dari sektor ini masih menghadapi kendala serius, khususnya tingginya angka piutang yang disebabkan oleh rendahnya kepatuhan wajib pajak. Praktik *tax avoidance* oleh wajib pajak yang memanfaatkan celah regulasi menjadi tantangan tersendiri, terlebih ketika upaya penanganan yang dilakukan pemerintah daerah belum sepenuhnya optimal, baik dari segi data, SDM, maupun teknologi. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk: Mengidentifikasi strategi penanganan *tax avoidance* wajib pajak dalam konteks PBB-P2 untuk mengurangi piutang pajak daerah (studi kasus Kota Tangerang). **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, serta dianalisis menggunakan kerangka strategi Kooten, yang meliputi empat dimensi: strategi organisasi, program, sumber daya, dan kelembagaan. Informan dalam penelitian ini dipilih secara purposif sampling dan terdiri dari: Kepala Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang, Sekretaris Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang, Kepala Bidang Pelayanan, Kepala Bidang Pendataan, Verifikasi, dan Pengolahan Data, Kepala Bidang Penetapan Penagihan dan Penyelesaian Piutang, Kepala Sub Bidang Penetapan, Kepala Sub Bidang Penagihan, Kepala UPT Pendapatan Daerah Wilayah Timur, Kepala UPT Pendapatan Daerah Wilayah Barat, staf yang terlibat dalam pemungutan PBB-P2, serta masyarakat sebagai wajib pajak. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi Pemerintah Kota Tangerang dalam pemungutan PBB-P2 telah mencakup empat aspek strategi secara terstruktur. Namun, *tax avoidance* masih terjadi akibat belum optimalnya intensifikasi pemeriksaan pajak, rendahnya kesadaran wajib pajak, serta tidak sinkronnya data antara BAPENDA dan KPP. Untuk menanggulangi hal tersebut, pemerintah telah melakukan beberapa upaya seperti digitalisasi layanan melalui aplikasi Tangerang LIVE, pelatihan juru sita pajak, serta program relaksasi berupa pengurangan dan diskon pembayaran. **Kesimpulan:** Strategi yang diterapkan oleh Pemerintah Kota Tangerang telah memberikan dasar yang kuat dalam mengatasi praktik *tax avoidance* pada PBB-P2, meskipun implementasinya masih perlu penguatan. Kolaborasi kelembagaan, peningkatan kapasitas SDM, dan pemanfaatan teknologi informasi menjadi kunci utama dalam mendukung efektivitas pemungutan dan menekan piutang pajak daerah secara berkelanjutan. **Kata Kunci:** *Tax Avoidance*, PBB-P2, Piutang Pajak, Strategi Pemerintah, Kota Tangerang.

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan sistem pemerintahan di Indonesia sejak masa kemerdekaan telah mengalami beberapa perubahan signifikan, salah satunya adalah transisi dari sistem pemerintahan sentralistik ke desentralistik. Tselios & Rodriguez-Pose, (2024) dalam (Men et al., 2025) mengatakan Perspektif historis desentralisasi adalah sebuah langkah untuk mengelola organisasi publik dan mengatur restrukturisasi untuk mendorong pemberian layanan publik dalam pembangunan yang demokratis. Desentralisasi ini diwujudkan melalui kebijakan otonomi daerah yang mulai diterapkan pada akhir 1990-an sebagai bagian dari reformasi politik dan administrasi negara. Otonomi daerah memberikan kewenangan yang lebih besar kepada pemerintah daerah untuk mengelola berbagai urusan pemerintahan, termasuk pengelolaan sumber daya keuangan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kemakmuran pembangunan yang sangat berkaitan dengan masyarakat atau warga lokal setempat (Mufidah et al., 2024). Dalam konteks otonomi tersebut, keuangan daerah menjadi aspek krusial yang mencerminkan kemandirian fiskal suatu pemerintah daerah dalam menjalankan pembangunan

dan pelayanan publik. (Sinurat, 2018), Keuangan Daerah adalah keseluruhan kewajiban dan hak daerah dalam rangka pelaksanaan Pemerintah Daerah yang bisa dinilai secara uang, terutama semua bentuk harta yang berkaitan dengan kewajiban dan hak daerah. Keuangan daerah sendiri merupakan seluruh hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan yang dapat dinilai dengan uang, termasuk segala bentuk penerimaan daerah seperti Pendapatan Asli Daerah (PAD), dana transfer, dan penerimaan pembiayaan. Keberhasilan pengelolaan keuangan daerah akan menentukan sejauh mana daerah mampu membiayai kebutuhan pembangunan secara mandiri tanpa bergantung pada pemerintah pusat. Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah alat penting dalam pengelolaan keuangan daerah dan merupakan ukuran penting untuk mengetahui seberapa bebas daerah membiayai pembangunan dan operasi pemerintahannya. Sumber-sumber PAD termasuk pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan pendapatan lain-lain yang sah. Dalam hal ini, pajak daerah. Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) adalah salah satu jenis pajak daerah yang memiliki kontribusi yang signifikan terhadap PAD. PBB-P2 mengacu pada kepemilikan atau penguasaan tanah dan struktur yang terletak di wilayah kota atau kabupaten. Sebelum tahun 2010, PBB-P2 adalah pajak pusat yang hasilnya didistribusikan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Namun, setelah Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2002 tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah ditetapkan, tanggung jawab untuk PBB-P2 diberikan kepada pemerintah daerah. Hal ini sejalan dengan konsep otonomi daerah, yang memberi daerah lebih banyak kemandirian untuk mengelola dan mengelola negara mereka sendiri. Lokus dalam penelitian ini yakni Kota Tangerang, sebagai salah satu kota besar di Provinsi Banten dan salah satu kota satelit dari Provinsi DKI Jakarta, yang memiliki potensi besar dalam penerimaan PAD terutama melalui sektor PBB-P2. Meskipun memiliki potensi yang besar, penerimaan PBB-P2 di Kota Tangerang masih menghadapi berbagai tantangan. Tingkat kepatuhan wajib pajak dalam membayar PBB-P2 juga menjadi masalah yang serius. Rendahnya tingkat kesadaran masyarakat mengenai kewajiban membayar pajak sering kali mengakibatkan tingginya angka piutang pajak (Cynthia & Djauhari, 2020). Rendahnya tingkat kepatuhan wajib pajak dalam membayar PBB-P2, ditandai dengan jumlah piutang pajak yang masih belum tertagih.

Tabel Piutang PBB-P2 Kota Tangerang

Tahun	Piutang PBB-P2
2019	975.661.098.981,00
2020	1.056.525.463.275,00
2021	1.025.317.052.706,00
2022	1.021.346.564.000,00
2023	1.020.593.782.299,00

Dari data di atas, dapat dilihat bahwa piutang PBB-P2 di Kota mengalami kenaikan pada tahun 2020. Meskipun terjadi penurunan pada tahun-tahun berikutnya akibat berbagai upaya Pemerintah Kota Tangerang seperti verifikasi data piutang, peninjauan data kena pajak dan subjek PBB-P2 yang tidak akan dibayar, pemberian diskon tahunan dalam rangka HUT Kota Tangerang, serta pengurangan sanksi administrasi jumlah piutang PBB-P2 di Kota Tangerang tetap tergolong tinggi. Tingginya piutang ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah *tax avoidance*. *Tax avoidance* adalah praktik penghindaran pajak yang dilakukan oleh wajib pajak melalui cara-cara yang legal namun cenderung memanfaatkan celah dalam peraturan perpajakan

untuk mengurangi beban pajak yang harus dibayar (Brotodihardjo, 2003). Untuk mengatasi tantangan tersebut, diperlukan strategi penanganan *tax avoidance* PBB-P2 di Kota Tangerang, salah satunya melalui pemanfaatan teknologi informasi guna meningkatkan efisiensi dan transparansi administrasi pajak. Contohnya, Kabupaten Bantul berhasil meningkatkan penerimaan PBB-P2 lewat inovasi layanan mobil pajak keliling yang mendekatkan layanan kepada masyarakat (Kusumastuti, 2023). Strategi penanganan *tax avoidance* PBB-P2 di Kota Tangerang yang terfokus pada pemungutan oleh Pemerintah Daerah Kota Tangerang merupakan salah satu langkah strategis yang harus diambil oleh pemerintah daerah untuk meningkatkan PAD

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Meskipun Pemerintah Kota Tangerang memiliki potensi besar dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui sektor Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2), realisasi penerimaan dari sektor ini masih menghadapi tantangan serius, terutama terkait rendahnya tingkat kepatuhan wajib pajak. Hal ini tercermin dari tingginya angka piutang pajak yang masih belum tertagih, meskipun berbagai upaya telah dilakukan pemerintah daerah, seperti verifikasi data piutang, pemberian insentif, dan pengurangan sanksi administratif. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa ada perbedaan nyata antara potensi penerimaan PBB-P2 dengan realisasi yang dicapai. Salah satu penyebab utamanya adalah praktik *tax avoidance* yang dilakukan secara legal oleh wajib pajak dengan memanfaatkan celah dalam regulasi, yang belum sepenuhnya terdeteksi dan ditangani secara sistematis oleh otoritas pajak daerah. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung efisiensi dan transparansi dalam pemungutan pajak belum diimplementasikan secara maksimal, berbeda dengan daerah lain seperti Kabupaten Bantul yang berhasil meningkatkan penerimaan melalui inovasi layanan mobil pajak keliling. Oleh karena itu, terdapat gap antara kebijakan desentralisasi fiskal yang memberikan kewenangan luas kepada daerah dalam mengelola pajak daerah dengan efektivitas pelaksanaan di lapangan, khususnya dalam menangani praktik penghindaran pajak (*tax avoidance*) PBB-P2 di Kota Tangerang.

1.3 Penelitian Terdahulu

Saputri, E., Hakim, A., & Noor, I. (2015). Implementasi Kebijakan Pemungutan Pbb–P2 di Kecamatan Galis Kabupaten Pamekasan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sosialisasi telah dilaksanakan ke seluruh kelompok kerja namun, tidak ada pelibatan masyarakat, komunikasi yang dibangun oleh pihak terkait khususnya pelaksana kebijakan belum optimal, Ketersediaan SDM yang masih sangat minim baik secara kualitas maupun kuantitas, dan sarana yang dimilikipun sangat terbatas.

Harefa, M. (2016). Kendala implementasi dan efektivitas pemungutan pajak PBB-P2 oleh pemerintah Kota Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalihan pemungutan Pajak Bumi Bangunan P2 dilaksanakan oleh Dispenda Pemerintah Kota Makassar dengan membentuk lembaga khusus yang berbentuk unit pelaksana tugas (UPT), yang kewenangan pemungutan mencakup daerah perkotaan. Proses pemungutan PBB-P2 yang telah dilakukan oleh Dispenda melalui UPT khusus PBB Kota Makassar menunjukkan kriteria "sangat efektif", tetapi proporsi dari sisi penerapannya masih rendah. Upaya sosialisasi untuk meningkatkan pemungutan PBB-P2 termasuk merevisi basis data yang diperoleh dari KPP, merevitalisasi pemungutan, meningkatkan pengawasan hasil pajak, meningkatkan efisiensi administrasi, dan koordinasi dengan lembaga yang terkait. Kebijakan menaikkan tarif PBB yang ditetapkan oleh kota menyebabkan peningkatan penerimaan. Sumbangan PBB dari tahun 2012 hingga 2014 menunjukkan bahwa kontribusi PBB terhadap pelaksanaan PAD Kota Makassar masih rendah.

Prong, F. N., Lambey, R., & Latjandu, L. D. (2023). Analisis Penerapan Sistem dan Prosedur Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) di Kabupaten Kepulauan Sangihe. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan sistem dan prosedur pemungutan PBB-P2 untuk prosedur pendaftaran, penilaian dan penetapan sudah sesuai prosedur yang berlaku sedangkan untuk prosedur pendataan, prosedur pembayaran dan prosedur penagihan belum dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe No. 1 Tahun 2013 dan Peraturan Bupati No. 39 Tahun 2013 yang mengatur tentang pemungutan PBB-P2 di Kabupaten Kepulauan Sangihe.

Furqon, I. K. (2021). Analisis Efektivitas Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) di Kabupaten Pematang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas sistem pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Pematang kurang efektif. Faktor yang menyebabkan belum tercapainya realisasi penerimaan pajak bumi dan bangunan antara lain wajib pajak belum seluruhnya melaporkan dan menyetorkan jumlah yang seharusnya dibayar sesuai dengan tunggakan pajaknya dan diharapkan kesadaran masyarakat agar mau membayar Pajak Bumi dan Bangunan sehingga pendapatan asli daerah (PAD) bisa meningkat.

Mondigir, V. S. C. B., Budiarso, N. S., & Wangkar, A. (2024). Analisis pelaksanaan pemungutan Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) berdasarkan Peraturan Bupati No 18 Tahun 2014 di Kecamatan Pasan Kabupaten Minahasa Tenggara.

1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini dilakukan oleh penulis dengan pendekatan yang berbeda dibandingkan dengan studi-studi sebelumnya. Penelitian ini memanfaatkan kondisi aktual dan melibatkan informan yang lebih beragam serta luas. Kesenjangan penelitian (research gap) yang diangkat merupakan permasalahan spesifik yang hanya ditemukan di lokasi penelitian, yaitu terkait dengan strategi penanganan penghindaran pajak (*tax avoidance*) wajib pajak dalam konteks PBB-P2 untuk mengurangi piutang pajak daerah, dengan studi kasus di Kota Tangerang. Perbedaan lainnya terletak pada penggunaan teori strategi yang dilengkapi dengan indikator tertentu yang dirumuskan secara spesifik, sehingga menghasilkan temuan yang berbeda dari penelitian sebelumnya. Selain itu, penelitian ini juga berfokus pada analisis mendalam terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi penghindaran pajak, serta implikasi kebijakan yang dapat diambil untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak.

1.5 Tujuan

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk Mengidentifikasi strategi penanganan *tax avoidance* wajib pajak dalam konteks PBB-P2 untuk mengurangi piutang pajak daerah (studi kasus Kota Tangerang).

II. METODE

Pendekatan penelitian dapat dibagi menjadi tiga kategori, yaitu pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan metode campuran yang menggabungkan kedua pendekatan tersebut. Penulis memilih untuk menggunakan pendekatan kualitatif karena pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali secara mendalam realitas sosial dan fenomena yang kompleks, khususnya dalam konteks implementasi kebijakan pajak daerah yang melibatkan banyak aktor, proses, serta dinamika kelembagaan dan teknologi. Penelitian kualitatif dinilai paling relevan dalam menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat eksploratif dan interpretatif. Menurut Nurdin & Hartati (2019), metode penelitian kualitatif sering disebut sebagai metode naturalistik karena dilakukan dalam

kondisi yang alami (natural setting); juga dikenal sebagai metode etnografi karena awalnya lebih banyak digunakan dalam penelitian antropologi budaya; dan disebut sebagai metode kualitatif karena data yang dikumpulkan dan analisisnya bersifat kualitatif. Metode penelitian kualitatif, menurut Crowther & Lauesen (2017), diekspresikan dalam bahasa alami, menggunakan sampel kecil yang dipilih secara oportunistik atau purposif, dan sering kali berfokus pada individu, peristiwa, dan konteks tertentu. Pendekatan ini sangat cocok untuk analisis idiografis yang mendalami kasus-kasus spesifik, seperti pelaksanaan strategi pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) di lingkungan pemerintah daerah. Penelitian kualitatif dapat memberikan interpretasi langsung terhadap kondisi di lapangan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Sebagaimana dikemukakan oleh Moleong (2005:6), penelitian kualitatif dihasilkan dengan mengamati fenomena yang berkaitan dengan pengalaman partisipan, seperti perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan, dalam suatu setting alam tertentu secara menyeluruh melalui deskripsi verbal dan tertulis serta menggunakan berbagai teknik. Menurut Sugiyono (2019), metode penelitian pada dasarnya adalah cara ilmiah untuk memperoleh data dengan tujuan tertentu, yang dapat berupa penemuan, pembuktian, atau pengembangan. Data yang diperoleh dari penelitian digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah. Penelitian kualitatif sendiri berlandaskan fakta keadaan alam yang bersifat natural dalam kehidupan sosial. Simangunsong (2017:192) menekankan bahwa inti dari pendekatan ini adalah pencarian makna yang bersifat subjektif dan bergantung pada pengalaman masing-masing partisipan.

Instrumen penelitian adalah alat atau sarana yang digunakan peneliti untuk mempermudah proses pengumpulan data. Menurut Bhaskar & Manjuladevi (2016), alat penelitian mencakup formulir observasi, pedoman wawancara, dan dokumentasi, yang semuanya digunakan dalam penelitian ini untuk menggali informasi mendalam dari informan yang telah ditetapkan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menangkap kompleksitas sosial yang tidak bisa direpresentasikan melalui angka semata. Penelitian ini menggunakan data seperti hasil wawancara, catatan lapangan, dokumen, serta data pendukung lainnya seperti foto atau informasi dari sumber daring. Pemilihan informan dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik purposive sampling, yaitu penetapan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam proses pemungutan PBB-P2 di Kota Tangerang. Pemilihan ini didasarkan pada relevansi posisi mereka terhadap fokus penelitian yang ingin menggali strategi pemungutan dan upaya penanganan piutang pajak. Informan terdiri dari para pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang, termasuk: Kepala Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang, Sekretaris Badan Pendapatan Daerah Kota Tangerang, Kepala Bidang Pelayanan, Kepala Bidang, Pendataan, Verifikasi, dan Pengolahan Data., Kepala Bidang Penetapan Penagihan dan Penyelesaian Piutang, Kepala Sub Bidang Penetapan, Kepala Sub Bidang Penagihan, Kepala UPT Pendapatan Daerah Wilayah Timur, Kepala UPT Pendapatan Daerah Wilayah Barat, Staf yang terlibat dalam pemungutan PBB-P2, dan Masyarakat sebagai wajib pajak Kehadiran informan dari berbagai level struktural dan fungsional serta masyarakat wajib pajak memberikan perspektif yang lebih menyeluruh, mulai dari perumusan kebijakan, pelaksanaan teknis, hingga dampaknya di lapangan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis mengukur strategi penanganan *tax avoidance* wajib pajak dalam konteks PBB-P2 untuk mengurangi piutang pajak daerah dengan menggunakan konsep strategi yang dikemukakan oleh Kooten dalam Salusu (1996). Menurut Kooten, terdapat empat elemen kunci dalam strategi,

yaitu: strategi organisasi, strategi program, strategi pendukung sumber daya, dan strategi kelembagaan.

3.1 Strategi Pemerintah Kota Tangerang dalam Pemungutan PBB-P2

1. Strategi Organisasi

Pemerintah Kota Tangerang melalui Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) telah membentuk struktur organisasi yang jelas dan fungsional dalam menjalankan tugas pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2). Struktur ini diatur secara legal melalui Peraturan Daerah dan Peraturan Wali Kota, serta didukung oleh pembagian tugas yang rinci pada masing-masing bidang seperti pelayanan, pendataan, penetapan, penagihan, serta evaluasi dan pelaporan. Strategi organisasi yang diterapkan difokuskan pada sinergi antarbidang dengan sistem koordinasi yang terstruktur, terutama dalam proses kalibrasi data objek pajak secara berkala. Kalibrasi data ini mencakup penyelarasan antara data yang masuk melalui pelayanan dan data lapangan, untuk memastikan keakuratan informasi objek dan subjek pajak. Hal ini menunjukkan adanya tata kelola yang sistematis dan mendukung pemungutan PBB-P2 secara efektif. Selain itu, peran pimpinan dan pejabat struktural di BAPENDA berfokus pada pembuatan kebijakan strategis, sementara pelaksana teknis menjalankan kegiatan operasional di lapangan. Seluruh unit bekerja berdasarkan fungsi dan wewenang masing-masing untuk mendukung pencapaian target penerimaan pajak secara optimal. Dengan demikian, strategi organisasi yang diterapkan oleh BAPENDA Kota Tangerang telah membentuk fondasi kelembagaan yang kuat dalam mendukung pemungutan PBB-P2 secara sistematis dan terukur.

2. Strategi Program

Strategi program yang diterapkan oleh Pemerintah Kota Tangerang melalui BAPENDA merupakan bentuk implementasi konkret dari visi dan misi kelembagaan dalam meningkatkan penerimaan PBB-P2. Strategi ini disusun secara terstruktur untuk menjawab tantangan utama di lapangan, seperti rendahnya kesadaran wajib pajak dan tingginya piutang pajak. Program-program tersebut meliputi edukasi dan sosialisasi secara berkelanjutan kepada masyarakat, pemanfaatan inovasi layanan berbasis digital seperti aplikasi Tangerang LIVE, serta pemberian insentif berupa program relaksasi seperti diskon dan pengurangan denda dalam momen-momen tertentu seperti HUT Kota Tangerang atau menjelang Ramadan. Program ini disusun berdasarkan mekanisme perencanaan partisipatif mulai dari tingkat kelurahan, kecamatan, forum SKPD, hingga Musrenbang Kota. Dari sisi kinerja, indikator kinerja utama (IKU) seperti peningkatan jumlah PAD dan persentase kontribusi PAD terhadap pendapatan daerah berhasil melampaui target yang ditetapkan, yang menunjukkan bahwa strategi program telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan penerimaan PBB-P2. Dengan demikian, strategi program yang dilakukan BAPENDA tidak hanya berorientasi pada teknis administrasi, tetapi juga menekankan pada pendekatan edukatif, partisipatif, dan berbasis inovasi pelayanan dalam rangka meningkatkan kepatuhan wajib pajak dan meminimalisir terjadinya *tax avoidance*.

3. Strategi Pendukung Sumber Daya

Keberhasilan strategi pemungutan PBB-P2 oleh Pemerintah Kota Tangerang sangat ditopang oleh dukungan sumber daya yang memadai, baik dari sisi sumber daya manusia, anggaran, infrastruktur, maupun teknologi. Dari aspek sumber daya manusia (SDM), BAPENDA Kota Tangerang memiliki struktur organisasi yang diisi oleh aparatur dengan kualifikasi pendidikan yang relevan dan beragam, mulai dari jenjang SLTA hingga S2, serta golongan jabatan yang

mencerminkan kapasitas fungsional dalam pelaksanaan tugas. Meski demikian, terdapat tantangan dalam hal jumlah dan kompetensi juru sita pajak, sehingga dilakukan pelatihan dan pelibatan pihak ketiga melalui belanja jasa untuk mendukung operasional. Di sisi lain, strategi pendukung juga diwujudkan melalui pemanfaatan teknologi seperti sistem informasi perpajakan, aplikasi Tangerang LIVE, dan integrasi sistem e-tax serta GIS. Teknologi ini berfungsi untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam pendataan, penetapan, dan penagihan PBB-P2. BAPENDA juga menyediakan sarana dan prasarana yang memadai seperti komputer, alat komunikasi, kendaraan operasional, dan fasilitas pelayanan di UPT (Unit Pelaksana Teknis) untuk menunjang pelayanan yang ramah dan aksesibel kepada masyarakat. Secara keseluruhan, strategi pendukung sumber daya yang diterapkan menunjukkan keseriusan Pemerintah Kota Tangerang dalam menciptakan sistem pemungutan pajak yang modern, terintegrasi, dan berbasis data, yang pada akhirnya bertujuan untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak serta menekan praktik *tax avoidance* secara sistemik

4. Strategi Kelembagaan

Pemerintah Kota Tangerang melalui Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) telah mengembangkan strategi kelembagaan yang menekankan pada penguatan koordinasi antarlembaga, tata kelola internal yang jelas, serta kolaborasi strategis dengan instansi eksternal seperti Kejaksaan Negeri dalam rangka penyelesaian piutang PBB-P2. Secara internal, kelembagaan BAPENDA dibentuk dan diatur melalui Peraturan Walikota Nomor 150 Tahun 2021, yang mengatur struktur, tugas, dan fungsi dari masing-masing bagian. Struktur tersebut terdiri dari sekretariat dan empat bidang utama, yaitu bidang pelayanan, pendataan, penetapan dan penagihan, serta evaluasi dan pelaporan. Tiap bidang menjalankan tugasnya berdasarkan pembagian kewenangan yang sistematis dan mendukung proses pemungutan secara menyeluruh. Koordinasi kelembagaan juga terlihat dari mekanisme internal dalam proses penanganan piutang pajak, di mana eselon III sebagai pembuat kebijakan menerjemahkan arahan pimpinan menjadi strategi teknis yang dilaksanakan oleh pejabat eselon IV dan fungsional teknis. Kolaborasi eksternal dilakukan dengan Kejaksaan Negeri sebagai mitra dalam proses penagihan dan penegakan hukum terhadap piutang pajak yang sulit ditagih. Dengan demikian, strategi kelembagaan yang diterapkan mencerminkan pentingnya integrasi antara fungsi struktural, kewenangan hukum, dan sinergi antarinstansi sebagai upaya menekan angka piutang serta meningkatkan efisiensi pemungutan PBB-P2 di Kota Tangerang secara menyeluruh

3.2 Faktor yang Menyebabkan Terjadinya *Tax Avoidance* dalam Pemungutan PBB-P2 di Kota Tangerang

Terdapat tiga faktor utama yang menjadi penyebab munculnya praktik *tax avoidance* oleh wajib pajak, yaitu:

1. Belum Optimalnya Intensifikasi Pemungutan Pajak PBB-P2 Khususnya Pemeriksaan Pajak Dikarenakan Kurangnya Tenaga Pemeriksa Pajak

Kekurangan jumlah pemeriksa pajak menyebabkan proses intensifikasi dan pengawasan terhadap objek dan subjek pajak berjalan kurang optimal. Rasio antara jumlah pegawai pemeriksa dengan jumlah penduduk sangat timpang, sehingga banyak potensi pajak yang tidak terawasi dengan baik. Akibatnya, terdapat celah yang dimanfaatkan oleh wajib pajak untuk menghindari pembayaran secara maksimal.

2. Masih Rendahnya Kesadaran Wajib Pajak dalam Membayar PBB-P2

Masyarakat Kota Tangerang masih menunjukkan tingkat literasi pajak yang rendah. Banyak yang belum memahami prosedur atau manfaat dari kepatuhan membayar PBB-P2, sehingga lebih memilih membayar secara manual, menunda, atau bahkan menghindar. Kurangnya sosialisasi dan informasi yang memadai memperparah kondisi ini.

3. Belum Adanya Keakuratan Data dengan KPP Kota Tangerang Berdasarkan Aturan yang Berlaku

Terdapat ketidaksesuaian data antara BAPENDA dan Kantor Pelayanan Pajak (KPP), seperti kasus di mana subjek pajak sudah berubah tetapi data belum diperbarui. Ketidaksinkronan ini menyebabkan subjek yang seharusnya sudah tidak memiliki kewajiban, tetap ditagih, dan sebaliknya. Hal ini memunculkan celah yang memungkinkan terjadinya *tax avoidance*, serta menyulitkan proses validasi dan pemungutan.

3.3 Upaya Pemerintah Daerah Kota Tangerang terkait Strategi Penanganan *Tax Avoidance* Wajib Pajak Dalam Mengurangi Piutang PBB-P2

Terdapat tiga poin utama yang menjadi bagian dari strategi ini, yaitu:

1. Optimalkan Layanan PBB-P2 Secara Online agar Lebih Mudah Diakses Masyarakat

BAPENDA memanfaatkan aplikasi Tangerang LIVE sebagai bagian dari konsep smart city guna mempermudah akses masyarakat terhadap layanan pembayaran pajak. Digitalisasi ini bertujuan untuk mengurangi ketergantungan pada metode manual yang rawan keterlambatan dan meningkatkan efisiensi serta transparansi pelayanan.

2. Pelatihan Jurusita yang Mandiri dan Kompeten

Mengingat kurangnya tenaga teknis pemeriksa pajak dan juru sita, BAPENDA mengusulkan program peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan yang direncanakan masuk ke dalam RPJMD. Hal ini bertujuan untuk mengurangi ketergantungan terhadap pihak ketiga dan meningkatkan efektivitas penagihan piutang pajak

3. Lanjutkan Program Relaksasi Berupa Pengurangan dan Diskon Pembayaran

Untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam membayar PBB-P2, pemerintah melanjutkan program relaksasi berupa pengurangan denda dan diskon pajak pada momen tertentu, seperti ulang tahun Kota Tangerang dan menjelang Ramadan. Strategi ini terbukti menarik minat wajib pajak dan menjadi insentif yang efektif dalam menurunkan angka piutang

3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi Pemerintah Kota Tangerang dalam menangani praktik *tax avoidance* dalam pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) mencakup empat dimensi strategis yang disusun berdasarkan kerangka Kooten, yakni strategi organisasi, strategi program, strategi pendukung sumber daya, dan strategi kelembagaan. Temuan ini mengonfirmasi bahwa penanganan piutang pajak yang tinggi akibat rendahnya kepatuhan wajib pajak tidak dapat dilakukan hanya melalui pendekatan administratif semata, tetapi juga membutuhkan reformasi struktural, peningkatan kualitas SDM, dan optimalisasi teknologi informasi.

Hasil ini memperkuat temuan Harefa (2016) yang menekankan pentingnya pembentukan unit pelaksana teknis (UPT) dalam pengelolaan PBB-P2 agar proses pemungutan berjalan lebih efektif. Namun, Harefa juga mencatat bahwa efektivitas tersebut belum sepenuhnya tercermin di lapangan. Dalam konteks Tangerang, meskipun struktur kelembagaan telah dibentuk dan

penguatan SDM telah dilakukan, kendala seperti kurangnya tenaga juru sita dan pemeriksa pajak masih menjadi tantangan yang sama.

Dibandingkan dengan penelitian Saputri et al. (2015) yang menyoroti kurangnya pelibatan masyarakat dalam kebijakan pemungutan PBB-P2 di Pamekasan, penelitian ini menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Tangerang justru telah melakukan sosialisasi aktif dan program relaksasi pajak yang berorientasi pada partisipasi wajib pajak. Ini menjadi pembeda penting yang menunjukkan bahwa pendekatan edukatif dan insentif dapat meningkatkan kepatuhan masyarakat.

Sementara itu, kesenjangan data antara pemerintah daerah dan instansi vertikal seperti Kantor Pelayanan Pajak (KPP), yang menjadi salah satu penyebab tax avoidance di Kota Tangerang, juga ditemukan dalam penelitian Prong et al. (2023) di Kabupaten Kepulauan Sangihe, di mana prosedur pendataan dan penagihan belum berjalan sesuai ketentuan. Hal ini menunjukkan bahwa validitas dan integrasi data perpajakan masih menjadi tantangan umum di berbagai daerah.

Selanjutnya, kesadaran wajib pajak yang rendah sebagaimana ditemukan dalam penelitian Furqon (2021) di Kabupaten Pematang juga tampak dalam konteks Kota Tangerang. Namun, Tangerang telah menambahkan dimensi solusi yang lebih inovatif melalui digitalisasi layanan pajak seperti aplikasi Tangerang LIVE, yang belum dibahas secara eksplisit dalam studi-studi sebelumnya.

Akhirnya, kontribusi utama dari penelitian ini adalah pada fokusnya terhadap strategi penanganan tax avoidance sebagai akar masalah dari piutang PBB-P2. Sementara penelitian-penelitian sebelumnya lebih menitikberatkan pada aspek administratif atau efektivitas prosedural, penelitian ini memberikan pendekatan yang lebih menyeluruh melalui pemanfaatan teknologi, pelatihan SDM, insentif fiskal, dan penguatan kelembagaan sebagai bagian dari strategi menyeluruh untuk meningkatkan penerimaan pajak daerah dan kemandirian fiskal.

IV. KESIMPULAN

Pemerintah Kota Tangerang melalui Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) telah merancang dan mengimplementasikan strategi pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) secara menyeluruh. Strategi ini melibatkan unsur organisasi, program, sumber daya, dan kelembagaan yang terintegrasi guna meningkatkan efektivitas pemungutan pajak daerah. Meskipun sistem kelembagaan dan layanan telah dibangun secara terstruktur dan didukung oleh teknologi informasi, praktik penghindaran pajak (*tax avoidance*) oleh wajib pajak masih menjadi tantangan utama. Masalah ini dipicu oleh belum maksimalnya kegiatan pemeriksaan akibat keterbatasan sumber daya manusia, rendahnya tingkat kepatuhan wajib pajak, serta ketidaksesuaian data antara pemerintah daerah dan instansi terkait. Untuk mengatasi hal tersebut, Pemerintah Kota Tangerang telah melakukan sejumlah langkah, termasuk penguatan layanan digital, pelatihan bagi juru sita, serta pemberian insentif fiskal melalui program diskon dan penghapusan denda pajak guna mendorong kepatuhan. Secara keseluruhan, strategi pemungutan PBB-P2 di Kota Tangerang tidak hanya mengandalkan pendekatan administratif, tetapi juga menekankan pentingnya reformasi kelembagaan, pemanfaatan teknologi, dan peningkatan kesadaran publik sebagai upaya menekan tax avoidance dan memperkuat kemandirian fiskal daerah.

Keterbatasan Penelitian: Penelitian ini menghadapi keterbatasan utama terkait waktu dan biaya, yang berdampak pada pencapaian hasil yang kurang optimal. Keterbatasan ini menghambat peneliti dalam memperluas cakupan data dan memperdalam analisis terhadap temuan yang ada.

Oleh karena itu, diharapkan penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan dukungan waktu dan sumber daya yang lebih memadai, sehingga hasil yang diperoleh dapat lebih komprehensif dan mendalam.

Arah Masa Depan Penelitian (future work): Penulis menyadari bahwa hasil penelitian ini masih bersifat eksploratif dan membutuhkan kajian lebih mendalam. Oleh karena itu, disarankan agar penelitian lanjutan dilakukan di lokasi serupa dengan fokus pada topik Strategi Penanganan *Tax Avoidance* Wajib Pajak dalam konteks PBB-P2 untuk menekan jumlah piutang pajak daerah (Studi Kasus Kota Tangerang).

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terimakasih dan apresiasi yang sebesar-besarnya kepada Kepala Badan Pendapatan dan Aset Daerah Kota Tangerang beserta seluruh jajaran atas kesempatan yang diberikan untuk melaksanakan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada semua pihak yang telah mendukung dan berkontribusi aktif dalam kelancaran pelaksanaan penelitian ini.

VI. Daftar Pustaka

Buku dan Jurnal

- Bhaskar, S. B., & Manjuladevi, M. (2016). Methodology for research II. *Indian Journal of Anaesthesia*, 60(9), 646–651. <https://doi.org/10.4103/0019-5049.190620>
- Brotodihardjo, S. (2003). Pengantar Ilmu Hukum Pajak. Refika Aditama.
- Crowther, D., & Lauesen, L. M. (2017). Qualitative methods. *Handbook of Research Methods in Corporate Social Responsibility*, 225–229. <https://doi.org/10.4324/9781315672632-5>
- Cynthia, P. N., & Djauhari, S. (2020). Pengaruh Pendapatan Wajib Pajak, Sosialisasi, Kualitas Pelayanan dan Sanksi Pajak Terhadap Kepatuhan dalam Membayar Pajak Bumi dan Bangunan. *Jurnal Penelitian Dan Kajian Ilmiah*, 18(4), 352–362. [Pengaruh Pendapatan Wajib Pajak, Sosialisasi, Kualitas Pelayanan dan Sanksi Pajak terhadap Kepatuhan dalam Membayar Pajak Bumi dan Bangunan - Neliti](#)
- Furqon, I. K. (2021). Analisis Efektivitas Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) di Kabupaten Pemalang. *Jurnal Aktiva: Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 3(2), 62-75. [Analisis Efektivitas Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perdesaan dan Perkotaan \(PBB-P2\) di Kabupaten Pemalang | Jurnal Aktiva : Riset Akuntansi dan Keuangan](#)
- Harefa, M. (2016). Kendala implementasi dan efektivitas pemungutan pajak PBB-P2 oleh pemerintah Kota Makassar. *Jurnal Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, 7(1), 67-82. [Kendala Implementasi dan Efektivitas Pemungutan Pajak PBB-P2 oleh Pemerintah Kota Makassar | Harefa | Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik](#)
- Kusumastuti, P. (2023). Permudah Pembayaran Pajak PBB, Mobil Keliling Meluncur ke Padukuhan. Kalurahan Trimurti. [Permudah Pembayaran Pajak PBB, Mobil Keliling Meluncur ke Padukuhan - Website Kalurahan Trimurti](#)
- Men, S., Aimimtham, S., Chamruspanth, V., Nurmandi, A., Sohsan, I., Lawelai, H., & Younus, M. (2025). From Centralization To Decentralization: Organizational Restructuring Within a Legislative Context in the Public Sector. *Corporate Law and Governance Review*, 7(1), 85–99. <https://doi.org/10.22495/clgrv7i1p8>
- Moleong, L. J. (2009). Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi. Yogyakarta: PT. Remaja Rosdakarya.

- Mondigir, V. S. C. B., Budiarmo, N. S., & Wangkar, A. (2024). Analisis pelaksanaan pemungutan Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) berdasarkan Peraturan Bupati No 18 Tahun 2014 di Kecamatan Pasan Kabupaten Minahasa Tenggara. *Riset Akuntansi dan Manajemen Pragmatis*, 2(2), 126-136. [Analisis pelaksanaan pemungutan Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan \(PBB-P2\) berdasarkan Peraturan Bupati No 18 Tahun 2014 di Kecamatan Pasan Kabupaten Minahasa Tenggara | Riset Akuntansi dan Manajemen Pragmatis](#)
- Mufidah, I. F., Hasanah, A., & Pramitasari, D. A. (2024). Optimalisasi Efektivitas, Kontribusi, dan Laju Pertumbuhan Penerimaan Pajak PBB-P2 di Kabupaten Batang. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Akuntansi*, 3(5), 1173–1186. [Optimalisasi Efektivitas, Kontribusi, dan Laju Pertumbuhan Penerimaan Pajak PBB-P2 di Kabupaten Batang | EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi](#)
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). *Metodologi Penelitian Sosial*. Surabaya: Media Sahabat Surabaya.
- Prong, F. N., Lambey, R., & Latjandu, L. D. (2023). Analisis Penerapan Sistem dan Prosedur Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) di Kabupaten Kepulauan Sangihe. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 11(02), 113-120. [Analisis Penerapan Sistem dan Prosedur Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan \(PBB-P2\) di Kabupaten Kepulauan Sangihe | Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi](#)
- Salusu. *Pengambilan Keputusan Stratejik : Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Nonprofit / J. Salusu*. 1996
- Saputri, E., Hakim, A., & Noor, I. (2015). Implementasi Kebijakan Pemungutan Pbb–P2 di Kecamatan Galis Kabupaten Pamekasan. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (JISIP)*, 4(3). [IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMUNGUTAN PBB – P2 DI KECAMATAN GALIS KABUPATEN PAMEKASAN | Saputri | Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik \(JISIP\)](#)
- Simangunsong, F. (2017). *Metodologi Penelitian Pemerintahan*. cet. 1. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono, 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. 23rd ed. Bandung: Alfabeta.
- Sinurat, M. (2018). *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Peraturan

Peraturan Walikota Nomor 150 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah.