

**STRATEGI OPTIMALISASI PENDAPATAN ASLI DAERAH
MELALUI PENGUATAN TATA KELOLA PENEGAKAN PAJAK DAERAH
Studi Kasus
PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN TEGAL**



Disusun Oleh

VINI ARIANA
22252780

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA dan BISNIS
UNIVERSITAS BPD
2026**

ABSTRAK

Tidak tercapainya target realisasi pajak daerah Kabupaten Tegal tahun 2025 akibat tingginya piutang daerah disebabkan oleh ketiadaan jabatan fungsional Jurusita Pajak dan Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) di internal Bapenda. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menganalisis strategi adaptif Bapenda melalui tata kelola kolaboratif (*collaborative governance*) dan transformasi digital, serta mengidentifikasi kendala regulasi dan kelembagaan dalam optimalisasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Tegal. Jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus mendalam. Data dikumpulkan dari 7 (tujuh) orang informan yang dipilih melalui purposive sampling menggunakan instrumen wawancara mendalam serta studi dokumentasi, lalu dianalisis dengan model interaktif Miles dan Huberman dengan memanfaatkan software NVivo. Temuan utama menunjukkan bahwa ketiadaan PPNS dan Jurusita melumpuhkan daya paksa eksekutorial sehingga piutang membengkak. Meskipun demikian, strategi adaptif berupa digitalisasi SMARTGOV dan kolaborasi lintas instansi secara efektif menggantikan kelemahan struktural tersebut untuk meningkatkan penerimaan pajak. Dapat disimpulkan bahwa, Optimalisasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Tegal dicapai melalui kerja sama formal dengan instansi vertikal, DJP Jawa Tengah I, Kepolisian, Kejaksaan, serta perluasan kanal pembayaran online. Implikasinya, Pemerintah Kabupaten Tegal harus segera memprioritaskan anggaran diklat sertifikasi PPNS/Jurusita serta merevisi Perda perpajakan daerah agar selaras dengan regulasi nasional terbaru.

Kata kunci : Optimalisasi PAD, Tata Kelola, Jurusita

ABSTRACT

The failure to meet Tegal Regency's 2025 local tax realization targets driven by high levels of outstanding tax receivables stems from the absence of functional roles for Tax Bailiffs and Civil Servant Investigators (PPNS) within the Regional Revenue Agency (Bapenda). This study aims to analyze Bapenda's adaptive strategies through collaborative governance and digital transformation, while identifying regulatory and institutional obstacles to optimizing Tegal Regency's Locally Generated Revenue (PAD). A qualitative approach utilizing an in depth case study method was employed. Data were collected from seven informants selected via purposive sampling using in depth interviews and document analysis, then processed using the Miles and Huberman interactive model with NVivo software. Key findings indicate that the lack of PPNS and Tax Bailiffs crippled enforcement capabilities, causing receivables to balloon. Nevertheless, adaptive strategies specifically the SMARTGOV digitalization initiative and inter agency collaboration effectively compensated for these structural weaknesses to boost tax revenue. It is concluded that optimizing Tegal Regency's PAD was achieved through formal cooperation with vertical agencies (such as the Central Java I Regional Office of the Directorate General of Taxes), the Police, and the Prosecutor's Office, alongside the expansion of online payment channels. Consequently, the Tegal Regency Government must urgently prioritize budget allocations for PPNS and Tax Bailiff certification training and revise local tax regulations to align with the latest national policies.

Keyword : Optimization of locally, Generated Revenue Governance, Bailiffs

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam hubungan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, desentralisasi fiskal dilakukan melalui penyerahan kewenangan di ikuti dengan penyerahan sumber pendanaan salah satunya dengan pemberian sumber penerimaan daerah berupa pajak dan retribusi daerah yaitu untuk meningkatkan kemandirian daerah dan tujuan dari desentralisasi fiskal yaitu mengurangi ketergantungan fiskal daerah terhadap pemerintah pusat. Dimana kemandirian daerah sangat bergantung pada pengelolaan sumber pendanaan dalam hal ini Pendapatan Asli Daerah.

Rata-rata derajat desentralisasi fiskal Kabupaten Tegal dalam kurun waktu 2020 – 2024 masuk dalam kategori kurang yaitu sebesar 19,58 persen.

Tabel 1.1
Derajat Desentralisasi Fiskal

Tahun	PAD	Total Pendapatan	Persentase
2020	439.931.567.174	2.651.771.838.697	16,59
2021	591.004.284.313	2.862.559.366.052	20,65
2022	531.150.278.017	2.743.700.525.563	19,36
2023	553.338.257.851	2.812.588.545.848	19,67
2024	600.647.900.955	2.990.773.922.861	20,08

(Sumber : Analisis Bappedalitbang Kabupaten Tegal 2024)

Berdasarkan Tabel 1.1. Disimpulkan bahwa dalam dua tahun terakhir Rasio PAD terhadap APBD cenderung meningkat dan melebihi 20 persen. Dengan capaian realisasi PAD Kabupaten Tegal tahun 2020 – 2024 adalah :

Tabel 1.2
Capaian Realisasi PAD

Indikator	Realisasi Capaian				
	2020	2021	2022	2023	2024
Realisasi PAD	437.357.317.115	590.328.406.301	531.219.878.834	553.338.257.851	600.647.900.955
Target PAD	408.838.286.000	469.765.165.000	458.043.751.000	570.367.611.200	560.723.789.011
Deviasi PAD	106,98%	125,66%	115,44%	97,01%	107,12%

Berdasarkan Tabel 1.2. Menunjukan jika realisasi PAD Kabupaten Tegal dari tahun 2020 – 2024 melebihi target PAD, hanya pada tahun 2023 tercatat target PAD tidak tercapai, hal ini dikarenakan penurunan lain-lain PAD yang sah.

Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Tegal didapatkan dari Pendapatan Asli Daerah (PAD), Pendapatan transfer dana pusat dan dana propinsi (TKD), dan lain-lain pendapatan yang sah dari hibah ataupun dana darurat.

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan sumber pokok pendapatan daerah yang dikumpulkan langsung oleh pemerintah daerah berdasarkan potensi daerah tersebut, tingkat kemandirian fiskal sebuah daerah diukur dari seberapa besar porsi PAD berkontribusi terhadap total struktur Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD).

Komponen Pendapatan Asli Daerah (PAD) berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 adalah dari Pajak Daerah yang berkontribusi wajib kepada daerah yang bersifat memaksa, seperti PBB-P2, BPHTB, PBJT, Pajak Reklame, dan Pajak MBLB, yang kedua adalah dari retribusi daerah yang merupakan pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang disediakan oleh pemerintah daerah, seperti parkir, Kesehatan, sampah dan pariwisata, komponen yang ketiga adalah Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan yaitu dari sebagian laba dari perusahaan milik daerah atau pengelolaan asset lainnya, dan yang terakhir adalah Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang sah meliputi pendapatan diluar kategori diatas.

Dari data LKPJ Tahun 2025 menyebutkan bahwa capaian pendapatan Asli Daerah Kabupaten Tegal adalah sebagai berikut.

Tabel 1.3

Sumber Pendapatan APBD Kabupaten Tegal Tahun 2025

Sumber APBD	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	%
Pendapatan Asli Daerah (PAD)	732.724.279.000	731.692.733.050	99,85
Pendapatan Transfer (TKD)	2.391.002.486.805	2.378.626.054.997	99,48
Lain-lain Pendapatan Daerah Yang Sah	0	0	0,00
Pendapatan	3.123.726.765.805	3.110.318.788.047	99,57

(Sumber : BPKAD Kabupaten Tegal Tahun 2026 Realisasi APBD Tahun 2025)

Berdasarkan Tabel 1.3. terlihat bahwa kebutuhan belanja APBD Kabupaten Tegal 2025 sangatlah tinggi, dari pendapatan daerah sebesar 3,12 trilyun terealisasi belanja daerah tahun 2025 sebesar 3,11 trilyun atau 99,57 persen. Sebagian besar alokasi anggaran digunakan untuk membiayai belanja rutin salah satunya adalah belanja pegawai dan belanja yang ditentukan penggunaannya.

Tabel 1.4

Capaian Realisasi Berdasarkan Komponen PAD

Komponen PAD	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Capaian (%)
Pajak Daerah	349.087.633.000	319.347.576.117	91,48%
Retribusi Daerah	347.307.181.000	365.021.543.160	105,10%
Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah	20.387.603.000	22.993.196.214	112,78%
Lain-lain PAD yang sah	15.941.862.000	24.330.171.497	152,61%
Total PAD	732.724.279.000	731.692.733.050	99,85%

(Sumber : BPKAD Kabupaten Tegal Tahun 2026 dalam Paparan Ekspose LKPJ 2025)

Berdasarkan Tabel 1.4. Capaian Realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) disimpulkan bahwa meskipun secara total Pendapatan Asli Daerah (PAD) mencapai 99,85 persen, sektor pajak daerah menjadi satu-satunya komponen yang tidak mencapai target hanya 91,48 persen, hal ini disebabkan oleh piutang daerah yang masih tinggi.

Tabel 1.5
Akumulasi Piutang Pajak Daerah Desember 2025

NO	JENIS PAJAK	JUMLAH PIUTANG PAJAK per 31 Desember 2024	REALISASI PIUTANG PAJAK BULAN YANG LALU	REALISASI PIUTANG PAJAK BULAN INI (DESEMBER'25)	PENGHAPUSAN 2025	REALISASI PENAGIHAN PIUTANG PAJAK s.d BULAN INI	SISA PIUTANG PAJAK	% CAPAIAN
1	2	3	4	5	6	7 (4+6)	8 (3-7)	9
1	Piutang Pajak Hotel	-	-	-	-	-	-	-
2	Piutang Pajak restoran	-	-	-	-	-	-	-
3	Piutang Hiburan	-	-	-	-	-	-	-
4	Piutang Pajak Reklame	381.035.066	319.439.878	-	2.071.750	321.511.628	59.523.438	84,38
	- Piutang Pajak Reklame Tahun 2024	372.796.816	313.273.378	-	-	313.273.378	59.523.438	84,03
	- Piutang Pajak Reklame Tahun 2022	5.760.250	4.854.000	-	906.250	5.760.250	-	100,00
	- Piutang Pajak Reklame Tahun 2021	2.478.000	1.312.500	-	1.165.500	2.478.000	-	100,00
5	Piutang Pajak Penerangan Jalan	6.867.068.364	6.867.068.364	-	-	6.867.068.364	-	100,00
6	Piutang Pajak Parkir	-	-	-	-	-	-	-
7	Piutang Pajak Air Tanah	18.665.780	11.850.780	-	3.341.760	15.192.540	3.473.240	81,39
	- Piutang Pajak Air Tanah Tahun 2024	4.751.440	4.751.440	-	-	4.751.440	-	100,00
	- Piutang Pajak Air Tanah Tahun 2023	8.492.000	4.901.000	-	1.729.760	6.630.760	1.861.240	78,08
	- Piutang Pajak Air Tanah Tahun 2022	3.224.000	-	-	1.612.000	1.612.000	1.612.000	50,00
	- Piutang Pajak Air Tanah Tahun 2020	2.198.340	2.198.340	-	-	2.198.340	-	100,00
8	Piutang Pajak Sarang Burung Walet	-	-	-	-	-	-	-
9	Piutang Pajak Minerba bukan Logam	-	-	-	-	-	-	-
10	Piutang Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)	68.536.790.011	9.872.051.632	443.373.345	7.866.611.857	18.182.036.834	50.354.753.177	26,53
	JUMLAH	75.803.559.221	17.070.410.654	443.373.345	7.872.025.367	25.385.809.366	50.417.749.855	33,49

Berdasarkan tabel 1.5 Akumulasi Piutang Pajak Daerah Kabupaten Tegal per Desember 2025, Piutang Pajak daerah tertinggi adalah PBB-P2 sebesar 50 M.

Permasalahan penegakan hukum fiskal di Kabupaten Tegal berkontribusi pada meningkatnya akumulasi piutang daerah yang penyelesaiannya seringkali tidak memiliki kepastian hukum yang jelas, diantaranya disebabkan oleh :

1. Ketidadaan jabatan Fungsional Jurusita Pajak Daerah dan Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) perpajakan di internal Bapenda Kabupaten Tegal yang melemahkan daya paksa dalam menagih tunggakan dari wajib pajak berskala besar.
2. Kelompok Eksekutorial, karena tanpa Jurusita Bapenda Kabupaten Tegal tidak dapat meningkatkan proses penerbitan Surat Paksa, penyitaan, pemblokiran rekening tidak dapat dilaksanakan secara mandiri, sehingga memicu pembengkakan piutang daerah.
3. Kepatuhan Rendah dikarenakan struktur penegakan hukum yang otonom menciptakan persepsi kalangan wajib pajak bahwa sanksi ketidakpatuhan cenderung ringan dan dapat dinegosiasikan sehingga memperburuk status piutang daerah.

Hambatan paling fundamental yang melemahkan kapasitas kelembagaan ini adalah belum tersedianya Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) yang memiliki kompetensi khusus di bidang perpajakan daerah serta belum adanya jabatan fungsional Jurusita Pajak Daerah (Faris & Fitriandi, 2023). Ketidadaan struktur penegakan hukum yang otonom dan kompeten di internal Bapenda Kabupaten Tegal ini menjadi hulu dari rendahnya tingkat kepatuhan formal maupun material wajib pajak di lapangan (Kilyenyi & Msuya, 2026).

Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) setempat mengalami kesulitan dalam mengoptimalkan pungutan pajak dan retribusi secara mandiri akibat kendala yurisdiksi. Banyak objek wisata penyumbang pendapatan utama tidak dikelola oleh pemerintah daerah, melainkan berada di bawah wewenang instansi pusat. Misalnya, kawasan wisata hutan yang masuk ranah Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) Kementerian Kehutanan, serta wisata air panas bumi yang menjadi kewenangan Kementerian Sumber Daya Air (SDA). Selain itu nilai investasi sektor industri manufaktur besar yang menjamur di Kabupaten Tegal juga merupakan kewenangan pajak pusat (Heny et al., 2018).

Akibatnya, meskipun Kabupaten Tegal dikategorikan sebagai daerah dengan aktivitas pabrik dan industri yang padat, keberadaan pabrik dan industri tersebut tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap PAD. Bapenda hanya memiliki ruang untuk memungut pajak dari sektor dengan elastisitas lebih rendah, seperti Pajak Bumi dan Bangunan Perkotaan dan Perdesaan (PBB-P2), Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB), Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT), Pajak Air Tanah (PAT), Pajak Reklame, Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan (MLB), dan Pajak Sarang Burung Walet sedangkan Opsen PKB dan Opsen BPNKB yang secara official assessment oleh propinsi. (Pemerintah Kabupaten Tegal, 2025).

Kondisi serba terbatas di tingkat lokal ini memaksa Bapenda Kabupaten Tegal memformulasi strategi adaptif yang mandiri melalui jalur intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah. Bapenda menerapkan strategi intensifikasi dengan memperketat dan memperbarui regulasi guna mencegah kebocoran anggaran tanpa perlu menaikkan tarif. Langkah konkret yang diambil meliputi revisi Peraturan Daerah (Perda) serta penguatan Peraturan Bupati (Perbup) untuk menutup segala celah hukum yang berpotensi merugikan keuangan daerah. Pendekatan ini berbasis pada pemutakhiran basis data wajib pajak, digitalisasi sistem pembayaran, dan rekonsiliasi data objek pajak secara agresif namun tetap persuasif. Sedangkan melalui jalur ekstensifikasi, perluasan basis pajak dan optimalisasi penagihan pajak, ditempuh dengan membangun *collaborative governance* bersama instansi vertikal.

Optimalisasi pemungutan pajak daerah merupakan instrumen krusial dalam mendorong Pendapatan Asli Daerah (PAD) demi mewujudkan kemandirian fiskal. Pemetaan terhadap berbagai penelitian terdahulu memperlihatkan dinamika tantangan yang kompleks dalam tataran implementasi regulasi perpajakan, baik di tingkat pusat maupun daerah. Di sektor pajak pusat, Panjaitan et al. (2021) menunjukkan bahwa kegiatan penagihan aktif yang dilaksanakan oleh jurusita pajak sering kali belum berjalan optimal akibat keterbatasan jumlah aparatur serta kualitas SDM yang belum memadai, sehingga menghambat percepatan penyelesaian penagihan pajak. Lemahnya efektivitas pemungutan ini juga tercermin di tingkat daerah, sebagaimana dilaporkan oleh, Najwa & Adinugraha (2022) di Kabupaten Tegal, di mana realisasi pemungutan pajak daerah berada pada

kategori tidak efektif selama periode 2017–2021. Lebih spesifik lagi, Faris & Fitriandi (2023) mengungkapkan bahwa persoalan di daerah jauh lebih fundamental: ketiadaan pos jurusita pajak daerah di Bapenda Kalimantan Timur mengakibatkan mandeknya penerbitan Surat Paksa (SP) bagi wajib pajak yang menunggak, sehingga pemungutan tidak dapat berjalan maksimal. Sebagai upaya mendongkrak pendapatan, beberapa peneliti menawarkan alternatif lain seperti diversifikasi sumber pendapatan dan digitalisasi layanan perpajakan Riandharu ari pratista et al. (2025), serta penguatan penegakan regulasi pasca diberlakukannya Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022. Salah satu tujuan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (HKPD) adalah meningkatkan kepatuhan wajib pajak sebagai prasyarat penguatan kapasitas fiskal daerah Kalangi et al. (2025).

Meskipun penelitian-penelitian di atas memberikan landasan teoretis dan empiris yang kaya mengenai hambatan penagihan pajak, efektivitas realisasi, hingga strategi digitalisasi, terdapat satu celah krusial (*research gap*) yang belum tersentuh. Kajian-kajian tersebut belum merumuskan secara spesifik mengenai Strategi Tindak Lanjut Optimalisasi Implementasi dari Regulasi Pajak Daerah, khususnya dalam mengatasi kekosongan atau ketiadaan jabatan fungsional Jurusita Pajak Daerah sekaligus Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) Perpajakan Daerah. Tanpa adanya strategi mitigasi hukum dan operasional yang konkret terhadap ketiadaan kedua aktor penegak hukum pajak ini, regulasi pajak daerah yang ada akan kehilangan otoritas eksekutorialnya. Demi optimalisasi PAD Kabupaten Tegal, kajian regulasi dan lapangan mengerucut pada Strategi Intensifikasi dan Ekstensifikasi dengan penguatan otoritas eksekutorial regulasi pajak daerah saat menyasar wajib pajak besar, menjadi hal menarik untuk dapat ditelusuri dan dikembangkan menjadi subjek penelitian.

Pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus mendalam dipilih dalam penelitian ini untuk membedah berbagai kompleksitas masalah yang ada. Fokus utamanya mencakup lemahnya instrumen penegakan hukum di tingkat lokal, keterbatasan kewenangan daerah terhadap objek pajak, hingga hambatan yang muncul akibat kebijakan restriktif dari pemerintah pusat. Fokus studi kasus pada Bapenda Kabupaten Tegal dipilih agar peneliti mampu menangkap makna subjektif, dinamika hubungan antarlembaga, serta hambatan struktural yang dialami para birokrat fiskal di lapangan secara utuh. Fenomena ini tidak akan dapat dipahami jika hanya diukur menggunakan angka-angka statistik kuantitatif, melainkan membutuhkan narasi mendalam dari para pelaku kebijakan itu sendiri.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan konteks latar belakang yang memperlihatkan adanya paradoks antara tuntutan kemandirian fiskal, kebijakan makro yang restriktif (larangan menaikkan tarif), keterbatasan yurisdiksi objek, serta kelumpuhan instrumen penegakan hukum lokal di Kabupaten Tegal, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Bapenda Kabupaten Tegal mengeksekusi strategi adaptif (intensifikasi dan ekstensifikasi) demi mengoptimalkan penerimaan PAD di bawah bayang-bayang keterbatasan pembagian wewenang fiskal, larangan penaikan tarif dan ketiadaan kemampuan eksekutorial internal?
2. Mengapa penegakan hukum fiskal terhadap wajib pajak terhambat di Kabupaten Tegal dan bagaimana dampaknya terhadap akumulasi piutang daerah?
3. Bagaimana implikasi dari pemberlakuan UU No.1 Tahun 2022 tentang HKPD dan ketidakseimbangan sektoral antara pemerintah pusat dan daerah dalam memicu kendala struktural terhadap kemandirian fiskal Kabupaten Tegal?

1.3 Batasan Masalah

Adanya fenomena penolakan dari beberapa masyarakat Indonesia dari berbagai daerah yang mengambil kebijakan menaikkan Pajak PBB-P2, diantaranya adalah Kabupaten Pati, Kabupaten Jombang, Kota Cirebon, Kota Semarang, Kabupaten Bone dan 104 Kabupaten/Kota lainnya, memicu adanya beberapa demonstrasi dan tindakan anarkis yang merusak kestabilan masyarakat Indonesia. Memaksa beberapa Kabupaten/Kota yang belum terdampak merumuskan kebijakan yang tidak memberatkan masyarakat.

Bapenda Kabupaten Tegal memilih lebih mengintensifkan dan mengoptimalkan pendapatan dari sektor pajak PBJT untuk dapat meningkatkan PAD, sehingga penelitian ini terbatas pada pembahasan Optimalisasi PAD melalui pajak PBJT.

1.4 Tujuan Penelitian

1. Membedah dan memetakan langkah adaptif yang ditempuh Bapenda Kabupaten Tegal dalam mendongkrak PAD melalui penguatan tata kelola kolaboratif (*collaborative governance*) serta transformasi digital.
2. Mengidentifikasi secara mendalam faktor-faktor mendasar yang menjadi kelemahan internal Bapenda Kabupaten Tegal, serta menganalisis implikasinya terhadap tingkat kepatuhan para wajib pajak daerah.
3. Menelaah secara kritis kontradiksi dalam regulasi UU No.1 Tahun 2022 tentang HKPD serta pembagian otoritas fiskal antara pusat dan daerah yang berdampak pada penyempitan ruang gerak kebijakan di tingkat lokal.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis :
 - a. Berkontribusi pada pengembangan teori kebijakan publik mengenai *creative compliance* melalui studi kasus Bapenda Kabupaten Tegal dalam memadukan aspek penegakan hukum perundang-undangan dan inovasi kreativitas lokal.
 - b. Menyajikan kebaruan empiris untuk menjawab celah kajian (*analytical gap*) dalam literatur *collaborative governance* pada bidang hukum perpajakan. Penelitian ini secara khusus mengurai bagaimana kelemahan internal kelembagaan lokal dapat disubstitusi oleh mekanisme kerja sama lintas sektoral bersama otoritas vertikal dalam koridor implementasi kebijakan publik.

2. Manfaat Praktis :

- a. Berkontribusi sebagai instrumen rekomendasi bagi Bapenda Kabupaten Tegal terkait urgensi pengusulan formasi PPNS dan Jurusita Pajak Daerah, sekaligus menjadi bahan evaluasi bagi pemerintah pusat atas dampak pemberlakuan UU No.1 Tahun 2022 tentang HKPD di daerah.
- b. Menjadi referensi pemecahan masalah bagi daerah-daerah lain yang mengalami kedaruratan struktural serupa, yakni ketiadaan Jurusita dan PPNS dalam mengeksekusi regulasi pajak daerah.
- c. Memberikan masukan dan umpan balik empiris dari realitas lapangan mengenai dampak restriksi regulasi makro terhadap ruang gerak fiskal kabupaten, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam harmonisasi kebijakan transfer daerah dan pembagian yurisdiksi sektoral di masa mendatang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Definisi Istilah

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). Strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran yang merujuk pada arah kebijakan, tahapan, dan rencana aksi yang sistematis dan ditetapkan oleh instansi berwenang. Optimalisasi adalah proses atau cara memaksimalkan pemanfaatan potensi sumber daya secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan. Pendapatan Asli Daerah adalah pendapatan daerah yang diperoleh dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Tata Kelola berarti sistem, cara, atau proses penyelenggaraan dan pengendalian suatu organisasi atau pemerintahan secara tertib dan teratur. Pajak Daerah adalah kontribusi wajib kepada daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) Perpajakan Daerah adalah Pejabat Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Daerah yang diberi wewenang khusus untuk melakukan penyidikan atas tindak pidana di bidang perpajakan daerah (seperti pemalsuan data omzet, penggelapan pajak daerah, dll.) di bawah koordinasi Penyidik Kepolisian RI. Jurusita Pajak Daerah menurut Peraturan Bupati No.30 Tahun 2024 tentang Petunjuk Pelaksanaan Peraturan Daerah No.11 tahun 2023 adalah Pelaksana Tindakan penagihan yang meliputi penagihan seketika dan sekaligus, pemberitahuan surat paksa, penyitaan dan penyanderaan.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Teori Desentralisasi Fiskal (*Wallace Oates*)

Teori ini menyatakan bahwa efisiensi ekonomi akan tercapai jika penyediaan layanan publik diserahkan kepada pemerintah lokal yang lebih tahu kebutuhan masyarakatnya. Namun, Oates juga mengingatkan adanya risiko ketidaksesuaian fiskal jika penyerahan urusan tidak dibarengi dengan sumber pendanaan yang mandiri dan fleksibel. Karena :

- a. Pemerintah lokal lebih mengetahui kebutuhan masyarakatnya.
- b. Keputusan pemerintah local lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakatnya sehingga mendorong pemerintah local untuk melakukan efisiensi dalam penggunaan dana yang berasal dari masyarakat.
- c. Persaingan antar daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakatnya akan mendorong pemerintah local dalam meningkatkan motivasinya dalam rangka meningkatkan pelayanan publik.

Teori desentralisasi dapat meningkatkan efisiensi pemerintah dalam mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya. Dengan cara meningkatkan kualitas SDM melalui pelatihan dan sertifikasi, penyederhanaan proses bisnis, seperti sistem satu npwpd, dan integrasi sistem perpajakan dengan data kependudukan.

2.2.2 Teori Sistem Hukum dalam penegakan pajak (*Lawrence Friedman*).

Teori ini sangat relevan untuk membedah masalah tata kelola penegakan hukum. Menurut Friedman, keberhasilan penegakan hukum bergantung pada tiga elemen utama, yaitu :

- a. Substansi hukum (*legal substance*) adanya ketersediaan regulasi seperti Perda atau Perbup yang tidak ambigu dalam mengatur penagihan.
- b. Stuktur hukum (*legal structure*) adanya ketersediaan aparat penegak hukum yang kompeten, seperti jurusita pajak daerah dan PPNS perpajakan daerah.
- c. Budaya hukum (*legal culture*) tentang persepsi dan tingkat kepatuhan Wajib Pajak di lapangan.

2.2.3 Teori *Street level Bureaucrates* (*Michael Lipsky*)

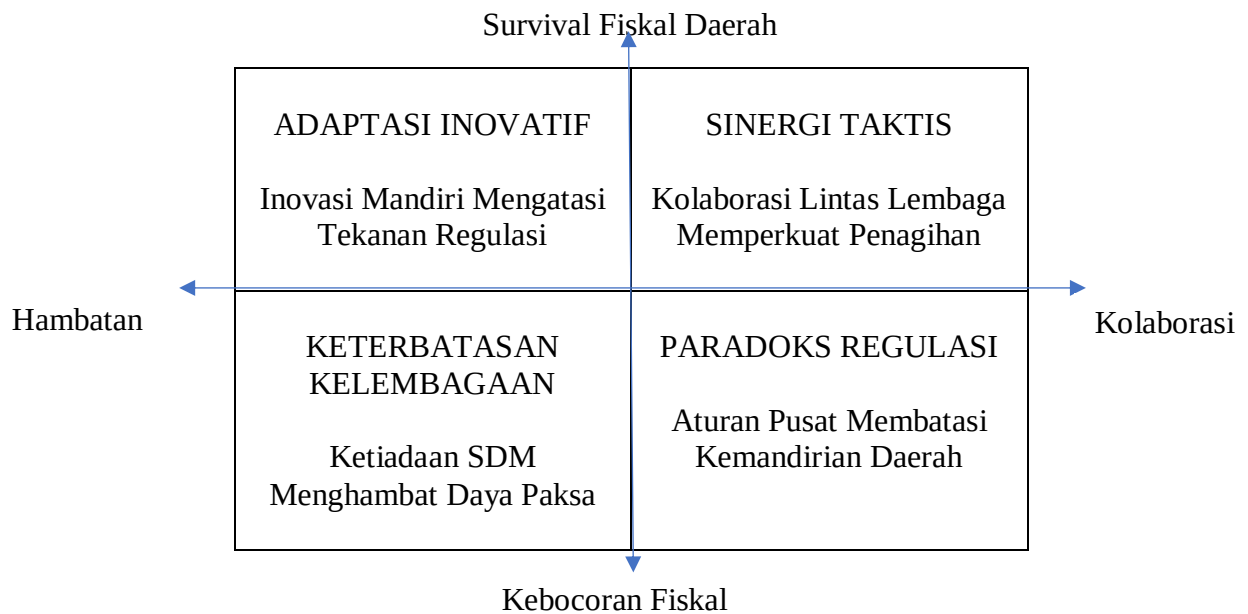
Teori Birokrasi Tingkat Jalanan dalam kebijakan publik adalah birokrasi yang berada di level paling bawah yang berhubungan langsung dengan masyarakat, menurut *Michael Lipsky* mekanisme praktek *street level bureaucracy* merupakan mekanisme untuk mengatasi situasi yang sulit sebagai upaya untuk keluar dari situasi frustratif antara besarnya permintaan pelayanan dan keterbatasan sumber daya yang dimiliki. Bapenda menerapkan strategi adaptif melalui SMARTGOV, pemutakhiran basis data secara agresif, dan penutupan celah kebocoran fiskal melalui penataan regulasi local tanpa melampaui ambang batas tarif nasional.

2.2.4 Teori *Collaborative Governance* (model *Anshell & Grass*)

Teori *Collaborative governance* adalah sebuah forum tata kelola di mana satu atau lebih lembaga publik secara langsung melibatkan pemangku kepentingan nonnegara maupun instansi vertikal lainnya dalam proses pembuatan kebijakan kolektif yang bersifat formal. Dimana ada kondisi awal yang mempengaruhi terjadinya proses kolaborasi, yaitu data keterbatasan kapasitas internal Bapenda dimitigasi melalui pembangunan jejaring kemitraan formal dengan aparat penegak hukum eksternal. Sinergi strategis ini diwujudkan melalui kolaborasi dengan Seksi Perdata dan Tata Usaha Negara (Datun) Kejaksaan Negeri untuk pendampingan hukum dalam proses penagihan, Satpol PP sebagai eksekutor penertiban nonyustisial di lapangan, serta berbagai instansi vertikal guna melakukan sinkronisasi data objek pajak yang berada di bawah yurisdiksi sektoral yang berbeda.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan pustaka, kerangka pemikiran dari penelitian ini muncul seperti Gambar berikut:



2.3.1 Hubungan Sebab Akibat (Penghambat)

Gambar diatas menggambarkan bagaimana kelemahan internal (kondisi minus) secara langsung menjadi penyebab utama macetnya penegakan hukum, yang kemudian menghambat optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD).

- a. Akar Masalah : Absennya PPNS Perpajakan Daerah dan Jabatan Fungsional Jurusita Pajak yang tersertifikasi di internal Bapenda Kabupaten Tegal.
- b. Imbas Langsung : Hilangnya daya paksa administratif seperti penyitaan, pemblokiran rekening, penyegelan. Ketergantungan pada Satpol PP yang birokratis menyebabkan munculnya persepsi wajib pajak bahwa sanksi itu ringan dan bisa dinegosiasikan.
- c. Dampak Akhir : Akumulasi piutang daerah yang membengkak dan terjadinya loss potential (kebocoran fiskal).

2.3.2 Hubungan Kompensatori Adaptif

Gambar di atas menggambarkan bagaimana Bapenda melakukan respons strategis untuk menutupi/mengompensasi kelumpuhan hukum (*coercive power*) dan batasan yurisdiksi di atas melalui inovasi. Karena tidak bisa menaikkan tarif, dan tidak bisa memaksa (akibat tidak ada jurusita), Bapenda melakukan adaptasi lewat jalur intensifikasi (digitalisasi sistem, pemutakhiran data, perbaikan regulasi lokal tanpa menaikkan tarif) untuk memaksimalkan potensi yang tersisa. Hambatan struktural dan kelumpuhan penegakan

hukum memicu lahirnya strategi adaptif lokal sebagai mekanisme bertahan fiskal daerah.

2.3.3 Hubungan Sinergis Kolaboratif

Gambar di atas menggambarkan bagaimana konsep *Collaborative Governance* digunakan sebagai jembatan untuk memecahkan kebuntuan yurisdiksi dan keterbatasan basis data.

- a. Bapenda Kabupaten Tegal berkolaborasi/bersinergi dengan Instansi Vertikal (DJP, KPP Pratama melalui OP4D) juga melibatkan Aparat Penegak Hukum (Kejaksaan Negeri melalui SKK, Satpol PP).
- b. Bentuk hubungan kolaborasi bukan sekadar kerja sama biasa, melainkan strategi ekstensifikasi basis data dan pemajakan. Bapenda memanfaatkan kewenangan hukum instansi lain (Kejaksaan/DJP) untuk menutupi kelemahan dari coercive power Bapenda Kabupaten Tegal. *Collaborative Governance* berfungsi sebagai variabel penguat yang melonggarkan sekat hambatan yurisdiksi sektoral demi optimalisasi PAD.

2.4 Kajian Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu memberikan landasan penting mengenai dinamika tantangan penagihan pajak dan kapasitas kelembagaan hukum fiskal. Terkait aspek sumber daya manusia, (Panjaitan et al., 2021) menyoroti bahwa penagihan aktif sering kali tidak optimal karena keterbatasan jumlah dan kualitas SDM jurusita di tingkat pusat. Hal ini dipertegas secara lebih spesifik oleh (Faris & Fitriandi, 2023) di tingkat daerah, di mana ketiadaan posisi Jurusita Pajak Daerah mengakibatkan mandeknya penerbitan Surat Paksa (SP), yang secara langsung memicu penumpukan piutang daerah karena hilangnya kekuatan eksekutorial. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang hanya bersifat deskriptif mengenai kebutuhan formasi, penelitian ini berupaya merumuskan strategi tindak lanjut konkret melalui *collaborative governance* untuk mengatasi kekosongan tersebut.

Efektivitas pemungutan pajak di lokasi penelitian juga telah dikaji oleh (Des et al., 2022) yang menunjukkan bahwa realisasi pajak daerah di Kabupaten Tegal periode 2017–2021 masuk dalam kategori tidak efektif akibat berbagai kendala operasional. Jika penelitian Najwa dkk. berorientasi pada evaluasi kuantitatif tahun lampau, penelitian ini lebih terbarukan dengan menganalisis strategi adaptif paska pemberlakuan UU No.1 Tahun 2022 tentang HKPD di tahun 2022-2026.

Terkait regulasi makro, (Kalangi et al., 2025) mencatat bahwa meskipun UU No.1 Tahun 2022 tentang HKPD bertujuan meningkatkan kepatuhan, adanya tarif yang restriktif justru membatasi ruang gerak fiskal daerah. Namun penelitian ini akan mengisi celah yang belum tersentuh oleh Kalangi dkk., yakni mengenai aspek taktis operasional daerah saat menghadapi absennya PPNS dan Jurusita dibawah tuntutan restriksi UU No.1 Tahun 2022 tentang HKPD tersebut.

Secara global, krisis penegakan hukum fiskal lokal juga dikaji oleh (Kilyenyi & Msuya, 2026) yang menemukan bahwa struktur penegakan

hukum internal yang lemah memicu persepsi di kalangan wajib pajak bahwa sanksi dapat dinegosiasikan, sehingga memperburuk kepatuhan. Melengkapi perspektif makro tersebut, penelitian ini menggunakan studi kasus mendalam pada spesifikasi pembagian yurisdiksi di Morogoro, Tanzania, di mana daerah sering kali menjadi penonton administratif atas objek pajak potensial yang dikuasai pusat. Penelitian ini juga mengungkap bagaimana kendala dilapangan yang sering dibenturkan pada perbedaan kepentingan antar kementerian mengenai kewenangan pembagian otoritas fiskal daerah dan perbedaan prioritas kebijakannya.

2.5 Riset Gap dan Novelty

Berdasarkan kajian penelitian sebelumnya didapatkan *research gap* antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian sebelumnya hanya bersifat deskriptif mengenai kebutuhan formasi, tanpa adanya solusi untuk mengatasi kebutuhan formasi tersebut. Untuk penelitian sebelumnya yang mengambil lokus Kabupaten Tegal mengulas tingkat efisiensi dan efektifitas kontribusi pajak daerah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Tegal yang hanya berorientasi pada analisis deskriptif kuantitatif dengan sumber data tidak langsung melalui media perantara dan dokumen arsip realisasi pendapatan daerah Kabupaten Tegal tahun lampau, dengan hasil bahwa rata-rata tingkat efektifitas pajak daerah Kabupaten Tegal tergolong dalam kriteria tidak efektif.

Sedangkan pada penelitian ini penulis menelusuri faktor-faktor penyebab ketidakefektifan tersebut, dimulai dari menelusuri akar masalah, menemukan dampak dan penyebabnya, sampai dengan sinkronisasi data dokumen sehingga menghasilkan novelty kebaruan penelitian ini yang terletak pada perumusan strategi mitigasi hukum dan operasional yang spesifik untuk mengoptimalkan pendapatan asli daerah melalui penguatan tata Kelola penegakan pajak daerah dalam keterbatasan tidak mempunyai PPNS dan Jurusan guna menguatkan otoritas eksekutorial regulasi pajak daerah.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode Studi Kasus Mendalam untuk menangkap narasi, makna subjektif, dan dinamika hubungan antarlembaga secara utuh. Divalidasi melalui studi literatur komprehensif untuk menghasilkan analisis kebijakan publik dan manajemen keuangan daerah yang tajam dan objektif. Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada karakteristik fenomena yang diteliti, yang memerlukan pemahaman mendalam mengenai interaksi, perilaku, serta kompleksitas implementasi kebijakan atau tata kelola di lingkungan birokrasi. Metode Studi Kasus Mendalam diaplikasikan secara spesifik untuk mengeksplorasi sistem, batasan program, dan interaksi sosial yang terjadi pada lokus penelitian dalam kurun waktu tertentu.

Metode ini memungkinkan untuk menjawab pertanyaan bagaimana dan mengapa terkait mekanisme kolaborasi, kendala struktural, maupun strategi peningkatan pendapatan daerah secara komprehensif yang tidak dapat dijangkau oleh data kuantitatif.

3.2 Sumber Data

Lokasi penelitian ini dilaksanakan pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Tegal. Provinsi Jawa Tengah. Bapenda Kabupaten Tegal dipilih selaku instansi komando (*leading sector*) yang bertanggung jawab penuh atas pengelolaan, pemungutan, pengendalian, dan optimalisasi sektor Pendapatan Asli Daerah. Pemilihan lokasi didasarkan pada karakteristik wilayah operasional serta urgensi evaluasi terhadap tata kelola pendapatan daerah di tingkat kabupaten.

Guna memperoleh data yang komprehensif dan valid, sumber data penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu:

3.2.1 Data Primer.

Data primer diperoleh langsung dari sumber pertama melalui teknik wawancara mendalam. Wawancara dilakukan menggunakan instrumen berupa panduan wawancara yang bersifat terstruktur dan semi terstruktur. Model semi terstruktur ini digunakan agar peneliti dapat mengembangkan pertanyaan secara fleksibel di lapangan guna mengejar informasi spesifik dan mendalam yang muncul dari narasi informan. Seluruh proses wawancara didokumentasikan melalui rekaman audio (atas izin informan) dan catatan.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder berfungsi sebagai data pendukung sekaligus instrumen konfirmasi terhadap temuan primer. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui teknik studi dokumentasi, yang meliputi:

1. Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) Kabupaten Tegal.
2. Peraturan Daerah (Perda) dan Peraturan Bupati (Perbup) PDRD.
3. Dokumen Perjanjian Kerja Sama (PKS) antara Pemkab Tegal dengan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dalam rangka Optimalisasi Pemungutan Pajak Pusat dan Pajak Daerah (OP4D).

3.3 Kriteria dan Kualifikasi Informan Sumber

Informan dalam penelitian ini berjumlah 7 (tujuh) orang informan yang ditentukan menggunakan teknik Purposive Sampling. Teknik ini menetapkan sampel atau informan berdasarkan kriteria-kriteria spesifik yang selaras dengan tujuan penelitian. Kriteria utama pemilihan informan didasarkan pada kompetensi teknis, otoritas regulatif, dan pengalaman langsung di bidang pengelolaan pendapatan daerah serta koordinasi lintas instansi.

Berikut adalah rincian profil pemangku kepentingan yang ditetapkan sebagai informan kunci dalam penelitian ini:

1. Kasubid Penagihan, Keberatan, dan Pengelolaan Piutang, sebagai pelaksana teknis penanganan piutang pajak, mitigasi kendala wajib pajak, dan proses hukum keberatan pajak. Beliau menjabat 3 tahun dibidang yang sama, sudah tersertifikasi sebagai Pemeriksa Pajak Daerah yang diterbitkan oleh DJP.
2. Kasubid Evaluasi dan Pemeriksaan Pendapatan Daerah, sebagai penanggung jawab pengawasan internal, audit kepatuhan objek pajak, dan penyusun dokumen evaluasi capaian secara berkala. Beliau menjabat 3 tahun dibidang yang sama dan sudah tersertifikasi sebagai Pemeriksa Pajak Daerah yang diterbitkan oleh DJP.
3. Pelaksana Teknis Bidang Renbang yang bertanggung jawab atas perencanaan pengembangan organisasi dan SDM, dan koordinator penyusunan Perda dan Perbup.
4. Kasubsi Perdata dan Tata Usaha Negara Kejaksaan Negeri Kabupaten Tegal menjalankan fungsi Kejaksaan sebagai Jaksa Pengacara Negara (JPN) yang memiliki wewenang untuk mewakili negara atau pemerintah dalam perkara perdata dan Tata Usaha Negara, baik di dalam maupun di luar pengadilan. Beliau 2 tahun menjabat dibidang yang samal, dan telah bergabung dalam Tim Pembinaan Bersama Bapenda Kabupaten Tegal selama kurang lebih 2 tahun.
5. Kepala Bidang Penegakan Perundang-undangan Satpol PP Kabupaten Tegal melakukan sinergitas optimalisasi pajak daerah dalam penyelenggaraan operasi yustisi. Beliau telah bergabung dalam Tim Pemeriksaan dan Tim Pembinaan Bapenda Kabupaten Tegal selama kurang lebih 3 tahun berjalan.
6. Kanit III Polres Tegal selaku APH
7. Perwakilan wajib pajak PBJT yang bergerak di bidang FnB pemilik sekaligus pengelola Limited Coffe and Eatery sebagai salah satu wajib pajak dengan tingkat kepatuhan tinggi. Yang telah menjalankan usahanya menginjak tahun kesembilan.

3.4 Teknik Analisis Data

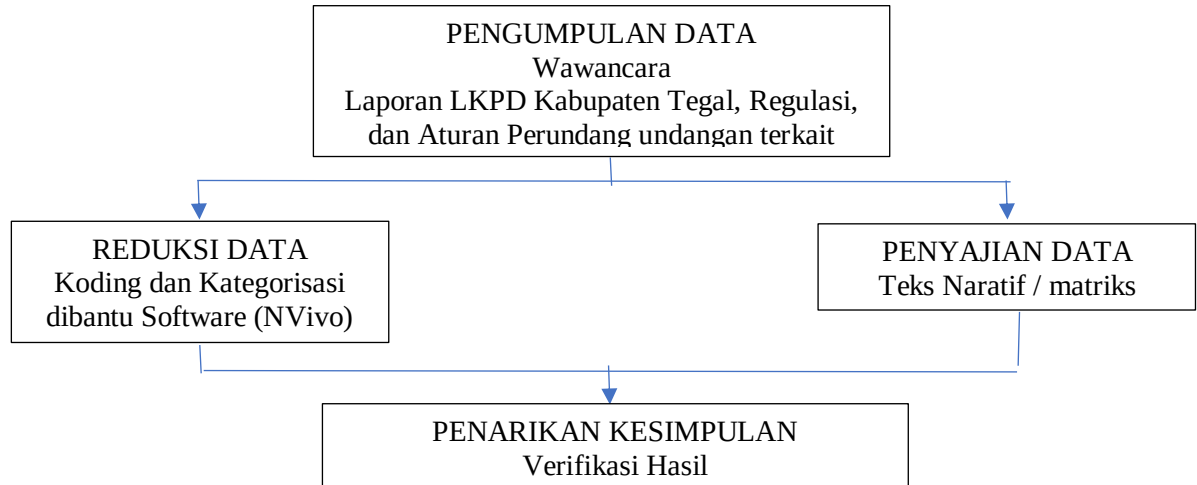
Proses analisis data dalam penelitian ini mengikuti Model Analisis Interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña. Analisis kualitatif ini dilakukan secara siklikal dan interaktif sejak sejak tahapan awal hingga pengolahan data selesai (Miles dan Huberman, 1967). Yaitu dengan tahapan :

1. Pengumpulan Data (Wawancara).
Tahap pertama adalah manajemen data awal. Transkrip hasil wawancara mendalam dari berbagai informan dimasukkan ke dalam folder Files utama. Untuk menjaga kerapian data, akan dilakukan *Case Classification* dengan memberikan atribut khusus pada setiap informan (seperti asal instansi, tingkat jabatan, atau peran lembaga).
2. Pemberian Koding (Coding).
Tahap kedua adalah reduksi data awal. Setelah seluruh transkrip terorganisasi, akan dilakukan pembacaan mendalam kata demi kata. Pada tahap ini, potongan teks, kalimat, atau paragraf yang mengandung informasi krusial ditandai secara manual untuk dibuatkan kode awal. Potongan teks yang merekam pernyataan informan mengenai hambatan koordinasi, ego sektoral, ataupun tantangan regulasi langsung diikat ke dalam kode spesifik agar tidak ada yang terlewat sekecil apa pun.
3. Pengelompokan Tema (kategorisasi).
Tahap ketiga adalah kondensasi dan abstraksi data. Kode-kode awal yang jumlahnya sangat banyak kemudian disederhanakan dan dikelompokkan ke dalam struktur hierarki yang lebih makro. Kode yang sejenis dilebur menjadi satu tema besar. Langkah ini membantu dalam menstrukturkan data acak menjadi klaster informasi yang konseptual.
4. Visualisasi Hubungan Antarkategori.
Tahap keempat adalah penyajian data. Untuk melihat potret besar dari data yang telah dikodekan, peneliti memanfaatkan fitur visualisasi pada software NVivo seperti *Project Map* atau *Concept Map*. Fitur ini digunakan untuk memetakan dan menggambarkan secara visual bagaimana dinamika serta garis koordinasi hubungan antarlembaga terjadi di lapangan. Di samping itu, fitur Matrix Coding Query dijalankan untuk menyilangkan hubungan antarkategori (misalnya memetakan jenis kendala tertentu dengan instansi terkait).
5. Penelusuran Pola Makna Data Kualitatif.
Tahapan terakhir ini adalah kesimpulan dan verifikasi. Langkah terakhir adalah melakukan penelusuran mendalam terhadap pola yang terbentuk dari visualisasi dan query sebelumnya, dengan menggunakan fitur *Text Search* dan *Coding Comparison* untuk melihat konsistensi data dan menemukan hubungan sebab akibat secara induktif. Pada tahap inilah akan ditarik benang merah, dipahami makna di balik fenomena hubungan antarlembaga, serta diverifikasi temuan tersebut dengan teori penunjang yang ada guna melahirkan kesimpulan akhir penelitian yang sah.

Untuk mempermudah peneliti dalam pengklasifikasian kategori dan pemberian koding hasil wawancaranya, penelitian ini memanfaatkan

software NVivo untuk memastikan seluruh data transkrip wawancara dan dokumen pendukung dikelola secara objektif dan sistematis.

Dengan tahapan analisis data berdasarkan gambar berikut :



Gambar 3.1. Teknik Analisis Data
Sumber Analisis Data Kualitatif Model Miles Dan Huberman
(Rangkuman dan Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, Ui-Press 1992)

Tahapan analisis data dimulai dari :

1. Pengumpulan data melalui wawancara dan pengumpulan dokumen pendukung.
2. Reduksi data & Kondensasi data, dengan pemilihan, penyederhanaan, catatan tertulis di lapangan. Pada tahap ini, transkrip hasil wawancara diurai, dikodekan (coding), dan dikelompokkan sesuai kategori berdasarkan tema hubungan antarlembaga dan kendala implementasi UU No.1 Tahun 2022 tentang HKPD.
3. Penyajian data dari bermacam informasi yang tersusun dan terorganisasi memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan keputusan. Data kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif yang sistematis, kutipan wawancara langsung, serta matriks atau bagan alur untuk menggambarkan dinamika koordinasi.
4. Penarikan kesimpulan dan verifikasi dilakukan dengan mencari arti benda, mencatat keteraturan, pola, penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur sebab-akibat, dan proposisi secara induktif. Kesimpulan awal yang ditarik akan senantiasa diverifikasi secara ketat melalui peninjauan kembali catatan lapangan dan konfirmasi teori penunjang agar menghasilkan temuan yang sah dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.

Pertanyaan wawancara selanjutnya akan dibuatkan Pengkodean atau kategorisasi, dengan ditemukan kesamaan jawaban antar informan dengan menyilangkan perspektif aparat fiskal dari Bapenda, aparat penegak hukum dari APH dan dengan penegak Perda dari Satpol PP dengan mencari

jawaban dari beberapa topik pertanyaan wawancara diantaranya sebagai berikut :

1. Bagaimana ketiadaan jabatan fungsional jurusita dan PPNS melemahkan daya paksa dalam penagihan pajak?
2. Sejauhmana kelumpuhan eksekutorial ini menyebabkan pembengkakan piutang daerah?
3. Apakah kolaborasi lintas Instansi mampu mensubstitusi kelemahan struktural di Internal Bapenda?
4. Apa hambatan birokrasi yang muncul dari pola kerjasama ini?
5. Mengapa wajib pajak memiliki persepsi bahwa sanksi ketidakpatuhan cenderung ringan dan dapat di negosiasikan?
6. Bagaimana SMARTGOV dan pematkhiran basis data agresif mengompensasi ketidakmampuan menaikan tarif pajak?

3.5 Keabsahan Data

Uji keabsahan data kualitatif yang sesuai dengan konteks lokus, informan, serta datanya adalah menggunakan :

1. Triangulasi Sumber, dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari beberapa informan lintas instansi. Dengan cara menyilangkan data penegakan hukum dan manajemen pendapatan asli daerah (PAD) dari sudut pandang internal birokrasi keuangan (Kasubid Penagihan serta Kasubid Evaluasi Bapenda) dengan sudut pandang aparat yustisi penegakan Perda (Kabid Penegakan Perundang-undangan Satpol PP), serta dari perspektif pertimbangan/bantuan hukum (Kasubsi Datun Kejaksaan Negeri selaku Jaksa Pengacara Negara).
2. Triangulasi Teknik. Dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara mendalam dari para informan dengan data dari studi dokumentasi. Pernyataan lisan mengenai ketiadaan PPNS perpajakan, piutang daerah, dan efektivitas *Collaborative Governance* dikonfirmasi secara langsung dengan bukti autentik dokumen sekunder, yaitu Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) Kabupaten Tegal, Perda/Perbup PDRD, dan Dokumen Perjanjian Kerja Sama (PKS) antara Pemkab Tegal dengan DJP (OP4D).
3. Member Check. Bertujuan untuk menguji kesesuaian antara data yang direkam dengan kebenaran interpretasi yang dimaksudkan oleh informan. Setelah seluruh hasil wawancara mendalam direkam dan ditranskripsikan secara tekstual, draf transkrip tersebut diberikan kembali kepada para informan kunci (Kasubid Penagihan, Kasubid Evaluasi, Kasubsi Datun, dan Kabid Penegakan Satpol PP). Informan diminta untuk membaca ulang kutipan narasi mereka.
4. Audit Trail berbasis komputerisasi (NVivo). Audit trail dilakukan dengan cara mendokumentasikan seluruh proses penelitian dari awal hingga akhir secara transparan, sehingga alur berpikir peneliti dapat dilacak dan diverifikasi oleh pihak eksternal atau dosen pembimbing.

3.6 Prinsip Etika Penelitian

Dalam melaksanakan penelitian kualitatif ini, peneliti berkomitmen penuh untuk menjunjung tinggi etika penelitian guna melindungi hak, keamanan, dan kenyamanan para informan, serta menjaga integritas institusi yang terlibat, dijabarkan ke dalam tiga pilar utama berikut:

1. *Informed Consent* (Persetujuan Tindakan).

Sebelum melakukan wawancara mendalam, akan diberikan lembar persetujuan (*informed consent*) tertulis kepada setiap informan (Kasubid Penagihan, Kasubid Evaluasi, Kasubsi Datun, dan Kabid Penegakan Satpol PP). Lembar ini memuat informasi lengkap mengenai tujuan penelitian, fokus kajian (analisis kebijakan pendapatan daerah dan tata kelola antarlembaga), durasi wawancara, serta penegasan bahwa partisipasi bersifat sukarela tanpa paksaan. Informan juga diberikan hak sepenuhnya untuk menolak menjawab pertanyaan tertentu atau menghentikan keterlibatan mereka kapan saja. Wawancara dan perekaman audio hanya akan dilakukan setelah informan membaca, memahami, dan menandatangani lembar persetujuan tersebut.

2. Kerahasiaan Informan.

Dalam penyajian data, kutipan wawancara, dan analisis di perangkat lunak NVivo, nama asli informan tidak akan dipublikasikan. Identitas mereka akan disamarkan menggunakan kode atau inisial jabatan yang bersifat umum, serta akan dipastikan bahwa narasi yang disajikan tidak mengarah pada spekulasi identitas personal tertentu. Selain itu, seluruh data mentah berupa rekaman audio dan transkrip wawancara disimpan dalam penyimpanan digital yang terenkripsi dan hanya dapat diakses secara eksklusif oleh peneliti.

3. Transparansi Penelitian.

Peneliti bersikap terbuka mengenai maksud, kepentingan, dan output dari penelitian ini, yaitu murni untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan rekomendasi akademis terkait tata kelola pendapatan daerah. Peneliti secara transparan mengomunikasikan bagaimana data dikelola, direduksi, dan dianalisis menggunakan bantuan NVivo secara sistematis.

3.7 Model Penelitian

Fokus studi kasus ini dirumuskan dalam model alur operasional penelitian sebagai berikut:



Gambar 3.2. Model Penelitian Kualitatif

Penjelasan gambar :

1. Absennya PPNS Perpajakan Daerah dan Jusurita Pajak Daerah menyebabkan menurunnya efektivitas penegakan hukum perpajakan daerah.
2. Menurunnya efektivitas penegakan hukum berkontribusi terhadap meningkatnya piutang daerah dan belum optimalnya PAD.
3. Keterbatasan kapasitas penegakan hukum mendorong Bapenda melakukan strategi intensifikasi sebagai mekanisme adaptif.
4. Strategi intensifikasi berkontribusi terhadap peningkatan penerimaan pajak daerah dan optimalisasi PAD.
5. Ketiadaan perangkat penegakan hukum yang melekat pada Institusi mendorong Bapenda melakukan strategi Collaborative Governance berkontribusi terhadap efektivitas strategi penegakan hukum melalui dukungan kewenangan, pertukaran data, dan sinergi antarlembaga.
6. Strategi Collaborative Governance berkontribusi terhadap peningkatan penerimaan pajak daerah dan optimalisasi PAD.

DAFTAR PUSTAKA

- Faris, N. N., & Fitriandi, P. (2023). Impelementation of Local Tax Billing at The East Kalimantan BAPENDA. *Jurnal Pajak Dan Keuangan Negara (PKN)*, 5(1), 175-188.
- Pratista, R. A., Putri, S. A., Cahyani, S. A., Fismawati, W., & Ramadhani, O. S. (2025). Strategi optimalisasi Pendapatan Asli Daerah melalui diversifikasi sumber pendapatan di Pemerintah Kota Malang. *Jurnal Ilmu Manajemen Ekonomi dan Kewirausahaan*, 5(2), 122-135.
- Panjaitan, M. C. (2017). Analisis Hukum Terhadap Peran Jurusita Pajak Dalam Pelaksanaan Penagihan Pajak Aktif Di Kantor Pelayanan Pajak Madya Medan.
- Najwa, U., & Adinugraha, H. H. (2022). Regional Native Income (Pad) Towards Regional Development In Tegal Regency. *Ekopem: Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 4(4), 28-36.
- Kalangi, K. N., Pangerapan, S., & Suwetja, I. G. (2025). Analisis penerapan UU Nomor 1 Tahun 2022 tentang HKPD dalam tata cara pemungutan pajak barang dan jasa tertentu serta kontribusinya pada Pendapatan Asli Daerah. *Riset Akuntansi dan Portofolio Investasi*, 3(2), 466-475.
- Kilyenyi, A. C., & Msuya, E. (2026). The Role of Enforcement Intensity and Digital Tax Systems in Enhancing Revenue Collection: A Case of Morogoro Tax Region, Tanzania. *East African Journal of Business and Economics*. <https://doi.org/10.37284/eajbe.9.2.5101>
- Heny A, Nurdin M, Khairunnisa A (2018). Regional Tax Collecting Innovation By Local Government. *Jurnal Ilmiah Wahan Bhakti Praja*, 8(2) 127-142.
- Triantono, K. (2021). Jurnal Riset Ilmiah. *Jurnal Riset Ilmiah*, 1(01), 15–18.
- Wahyuddin, W., & Ismayanti, M. (2020). Persepsi guru mengenai guru ideal. *Jurnal Nalar Pendidikan*, 8(2), 104-113.
- Miles dan Huberman (1967). Analisis Penelitian Kualitatif Model Miles dan Huberman. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. (1967) 5-24
- D. Lukiastruti (2021). Pedoman Penulisan Tesis Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng.
- Indonesia. *Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 Tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Pemerintahan Daerah* Jakarta.
- Indonesia. *Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2004 Tentang Kejaksaan Republik Indonesia (PERJA Nomor : PER-025/A/JA/11/2015 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Penegakan Hukum, Bantuan Hukum, Perimbangan Hukum, Tindakan Hukum Lain Dan Pelayanan Hukum Di Bidang Tata Usaha Negara, n.d.)*
- Kabupaten Tegal. 2023. *Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2023 tentang Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah Pemerintah Kabupaten Tegal*.
- Kabupaten Tegal. 2025. *Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2025 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Tegal Nomor 11 Tahun 2023 Tentang Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah*.