

Strategi Peningkatan Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Berdasarkan Analisis Swot (Studi Kasus Pada KPP Pratama Cibinong)

Reza Ayu Lestari¹, Hera Khairunnisa², Dwi Handarini³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, Indonesia

Article Info

Article history:

Received Agustus 21, 2026

Revised Agustus 21, 2026

Accepted Agustus 21, 2026

Kata Kunci:

Kepatuhan Pajak,
Wajib Pajak Orang Pribadi,
Pajak Penghasilan,
Analisis SWOT,
Skala Guttman

Keywords:

Tax Compliance,
Individual Taxpayers,
Income Tax,
SWOT Analysis,
Guttman Scale

ABSTRAK

Besaran penerimaan pajak di suatu wilayah sangat ditentukan oleh jumlah penduduk. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Cibinong sebagai unit pelayanan pajak yang melayani banyak kecamatan di Kabupaten Bogor mencatat bahwa jumlah Wajib Pajak Orang Pribadi terdaftar di sana tidak sebanding dengan total SPT Tahunan yang terlapor, mengartikan bahwa rasio kepatuhan pajak yang rendah serta kontribusi terhadap penerimaan pajak yang kurang maksimal. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis strategi yang tepat untuk dapat meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi di KPP Pratama Cibinong. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan dukungan data kuantitatif melalui metode analisis SWOT. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara kepada fiskus di KPP Pratama Cibinong, dan penyebaran kuesioner dengan skala Guttman kepada Wajib Pajak Orang Pribadi terdaftar di wilayah KPP Pratama Cibinong. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi di KPP Pratama Cibinong masih memerlukan upaya pembinaan dan peningkatan secara berkelanjutan. Penerapan strategi yang tepat dengan mengoptimalkan peluang dari tingginya kesadaran dan pemahaman Wajib Pajak Orang Pribadi yang diarahkan pada optimalisasi kualitas pelayanan, edukasi dan penyuluhan perpajakan, pemanfaatan media digital, serta penyusunan metode sosialisasi yang lebih efektif sesuai dengan karakteristik Wajib Pajak dapat dilakukan agar kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi dapat terus ditingkatkan.

ABSTRACT

The amount of tax revenue in a region is largely determined by its population. In Indonesia, Bogor Regency is the region with the largest population and a diverse economic structure, indicating a high number of individual taxpayers who should form the basis for substantial personal income tax revenue. The objective of this study is to analyze appropriate strategies to improve individual taxpayer compliance at the Cibinong Primary Tax Office. This study employs a qualitative approach supported by quantitative data using the SWOT analysis method. Data collection was conducted through observation, interviews with tax officials at the Cibinong Primary Tax Office, and the distribution of a Guttman-scale questionnaire to individual taxpayers registered in the Cibinong Primary Tax Office's jurisdiction. The results indicate that the compliance status of individual taxpayers at the Cibinong Primary Tax Office still requires ongoing guidance and improvement efforts. Implementing the right strategies by capitalizing on the high level of awareness and understanding among individual taxpayers with a focus on optimizing service quality, tax education and outreach, leveraging digital media, and developing more effective outreach methods tailored to taxpayers'.

characteristics can help continue to improve compliance among individual taxpayers.

This is an open access article under the [CC BY](#) license



Corresponding Author:

Reza Ayu Lestari
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta
Jakarta, Indonesia
Email: rezaayulestr12@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Pajak merupakan instrumen fiskal yang memiliki peran penting dalam menopang keberlanjutan pembangunan nasional. Pajak menjadi salah satu sumber pendapatan utama yang berkontribusi besar dalam penerimaan negara dan pemerintah dituntut untuk mengelola pendapatan tersebut secara bijaksana [1]. Penerimaan pajak berasal dari iuran yang wajib diberikan oleh seluruh lapisan masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku [2]. Berdasarkan informasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara [3], pendapatan dari sektor perpajakan mencapai Rp2.490 triliun dari total penerimaan negara sebesar Rp3.005 triliun. Meskipun demikian, tingginya nominal tersebut belum sepenuhnya mencerminkan optimalnya kinerja perpajakan di Indonesia. Kementerian Keuangan menyampaikan bahwa rasio pajak (tax ratio) Indonesia mengalami tren penurunan dari tahun 2023 sebesar 10,31% menjadi 10,08% di tahun 2024, dan kembali turun menjadi 9,31% di tahun 2025 [4]. Angka tersebut menunjukkan bahwa rasio pajak Indonesia masih belum ideal menurut standar internasional, yaitu 15% dari Produk Domestik Bruto (PDB) dan bahkan tertinggal dari rata-rata negara di kawasan ASEAN [5].

Berdasarkan teori perpajakan Musgrave dalam Lumy et al. [6] mengatakan bahwa besaran penerimaan pajak di suatu wilayah sangat ditentukan oleh jumlah penduduk, sehingga dapat dikatakan bahwa jumlah penduduk berpengaruh terhadap penerimaan pajak daerah. Menurut data Kementerian Dalam Negeri per semester I-2024, Provinsi Jawa Barat mencatat jumlah penduduk tertinggi secara nasional dengan total 50,49 juta jiwa dan Kabupaten Bogor menjadi daerah dengan populasi terbesar di Indonesia dengan jumlah penduduk mencapai 6 juta jiwa [7]. Selain itu, struktur ekonomi Kabupaten Bogor yang beragam dengan dominasi sektor industri dan perdagangan mengindikasikan tingginya jumlah WPOP yang seharusnya menjadi basis penerimaan PPh Orang Pribadi yang substansial. KPP Pratama Cibinong sebagai unit pelayanan pajak yang melayani banyak kecamatan di Kabupaten Bogor mencatat jumlah WPOP terdaftar mengalami peningkatan yang signifikan setiap tahunnya, dan pada tahun 2023 totalnya mencapai 622.104 WPOP. Namun, jika dilihat dari SPT Tahunan terlapor pada tahun yang sama, jumlahnya hanya sebanyak 5.366 yang mengartikan bahwa rasio kepatuhan pajak masih tergolong rendah yaitu hanya sebesar 0,86% [8]. Dalam Laporan Kinerja (LAKIN) 2024 KPP Pratama Cibinong secara eksplisit menyatakan perlunya peningkatan kepatuhan wajib pajak untuk mencapai sasaran penerimaan pajak yang optimal sebagai isu strategis utama yang dihadapi.

Rendahnya kontribusi WPOP di KPP Pratama Cibinong terhadap penerimaan pajak dapat dilihat dari tingkat kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan. Penyelenggaraan pajak di Indonesia menganut sistem self-assessment, yaitu pemerintah memberikan kewenangan dan kepercayaan penuh kepada wajib pajak untuk menghitung, menyetorkan, dan melaporkan sendiri besaran pajak terutang.

Namun, penerapan sistem ini dapat memberikan celah kepatuhan bagi wajib pajak yang memiliki keterbatasan pemahaman. Berdasarkan data yang diperoleh dari Kanwil DJP Jawa Barat III, jumlah WPOP terdaftar di KPP Pratama Cibinong mengalami peningkatan yang signifikan setiap tahunnya, namun tidak sebanding dengan jumlah SPT WPOP yang dilaporkan. Jumlah WPOP terdaftar di KPP Pratama Cibinong mengalami peningkatan di tahun 2023 sebesar 622.104 dibandingkan dengan tahun sebelumnya sebesar 584.160. Peningkatan ini seharusnya sebanding dengan jumlah SPT yang dilaporkan, namun dari data yang disajikan di tahun 2023 jumlah SPT WPOP dilaporkan hanya sebesar 5.366, meningkat dari tahun sebelumnya sebesar 5.004, tetapi secara keseluruhan dari tahun 2018 SPT yang dilaporkan sangat fluktuatif dengan rasio persentase yang bahkan tidak mencapai 3% [8]. Permasalahan kepatuhan ini tidak hanya terjadi pada aspek pendaftaran dan pelaporan, melainkan mencakup aspek lainnya. Pada aspek perhitungan, terdapat WPOP dengan hasil SPT Kurang Bayar yang salah satunya dikarenakan pemberlakuan skema Tarif Efektif Rata-Rata (TER) sehingga menimbulkan kebingungan di kalangan wajib pajak [9]. Pada aspek penyetoran, masih terdapat permasalahan terkait WPOP yang tidak membayar pajak tepat waktu, khususnya bagi WPOP yang memiliki penghasilan dari lebih dari satu pemberi kerja.

Berbagai penelitian terdahulu terkait kepatuhan WPOP pada umumnya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan fokus pengujian hubungan antar variabel. Variabel yang diuji meliputi literasi pajak, kesadaran wajib pajak, sanksi pajak, serta kualitas pelayanan fiskus. Salah satu hasil studi membuktikan bahwa faktor-faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak, baik secara parsial maupun simultan [10]. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa kesadaran wajib pajak, self-assessment, dan sanksi perpajakan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kepatuhan, namun tidak menyentuh aspek perumusan strategi peningkatan pajak [11]. Selain itu, Laksono et al. [12] menghasilkan rumusan strategi peningkatan kepatuhan wajib pajak menggunakan analisis SWOT, namun penelitian ini berfokus pada kualitas pelayanan dan pengetahuan wajib pajak. Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu ini, terlihat adanya kesenjangan penelitian sehingga perlu dilakukan pendekatan yang lebih mendalam untuk menghasilkan strategi yang efektif dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh [13], menyatakan bahwa diperlukan penelitian lanjutan dengan pendekatan kualitatif untuk memahami lebih dalam alasan dari kepatuhan wajib pajak dan membantu dalam menyusun kebijakan atau program yang lebih tepat sasaran.

Berdasarkan kondisi yang telah diuraikan tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan mengingat kepatuhan perpajakan WPOP di KPP Pratama Cibinong yang masih perlu ditingkatkan di tengah besarnya potensi penerimaan pajak dari segmen tersebut. Jika tidak diatasi, hal ini tidak hanya berdampak pada penerimaan negara yang menjadi kurang optimal, tetapi juga menghambat keberlanjutan pembiayaan pembangunan nasional. Oleh karena itu, penelitian ini hadir sebagai respons terhadap kebutuhan tersebut. Dengan pendekatan kualitatif berbasis studi kasus melalui metode analisis SWOT yang mengintegrasikan faktor internal dan eksternal, penelitian ini akan mengidentifikasi secara komprehensif berbagai permasalahan kepatuhan pajak yang terjadi di KPP Pratama Cibinong dengan perspektif petugas pajak dan WPOP yang mencakup aspek pendaftaran, perhitungan, penyetoran, dan pelaporan. Penelitian ini ditujukan untuk menghasilkan rekomendasi strategi yang konkret, terukur, dan implementatif melalui metode SWOT, serta diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata baik secara akademik maupun praktis demi mendukung upaya peningkatan kepatuhan wajib pajak orang pribadi di KPP Pratama Cibinong secara sistematis dan berkelanjutan.

2. METODE

2.1 Tempat dan Desain Penelitian

Menurut Sugiyono [14], lokasi penelitian adalah tempat di mana suatu fenomena atau situasi sosial yang diteliti berlangsung, misalnya seperti sekolah, perusahaan, lembaga pemerintah, atau tempat lain yang relevan dengan objek kajian. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP)

Pratama Cibinong, yang beralamat di Kompleks Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor, Jalan Aman No. 1, Kecamatan Cibinong, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. KPP Pratama Cibinong akan menjadi objek penelitian di mana peneliti akan melaksanakan pengumpulan dan pemenuhan seluruh kebutuhan data penelitian. KPP Pratama Cibinong dipilih sebagai lokasi penelitian karena merupakan unit pelayanan pajak yang secara langsung melayani banyak kecamatan di wilayah Kabupaten Bogor dengan jumlah WPOP terdaftar yang sangat besar, namun tingkat kepatuhan aktualnya yang masih belum optimal sebagaimana tercermin dari data dan literatur penelitian terdahulu. Konsep waktu penelitian umumnya merujuk pada rentang waktu pelaksanaan penelitian. Waktu pelaksanaan penelitian direncanakan berlangsung selama kurang lebih enam bulan, dimulai dari tahap persiapan dan pengajuan izin penelitian, pengumpulan data di lapangan, hingga tahap analisis data, dan penyusunan laporan akhir.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan dukungan data kuantitatif. Menurut Sugiyono [14], metode penelitian kualitatif adalah metode yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah, di mana peneliti berperan sebagai instrumen kunci dan hasil penelitian lebih menekankan pada makna daripada generalisasi. Sejalan dengan itu, Sakir [15] menjelaskan bahwa penelitian yang bersifat deskriptif bertujuan untuk menggambarkan, mendeskripsikan, menganalisis suatu fenomena secara sistematis dan faktual berdasarkan data yang diperoleh di lapangan.

Penggunaan data kuantitatif sebagai pendukung data kualitatif digunakan sebagai interpretasi data analisis SWOT yang bentuk datanya tidak digunakan untuk pengujian hipotesis, uji hubungan, ataupun uji pengaruh, melainkan hanya sebagai pendukung temuan data kualitatif. Pendapat ini didukung oleh teori dari Creswell & Creswell [16], yang menjelaskan bahwa penelitian embedded (bested) mixed methods dapat memiliki satu pendekatan yang dominan (dominant approach), sedangkan pendekatan lainnya hanya berfungsi sebagai pelengkap yang memberikan informasi tambahan untuk memperkaya pemahaman terhadap fenomena. Selain itu, Kajamaa et al. [17], juga menjelaskan bahwa data kuantitatif dapat digunakan hanya untuk memberikan wawasan tambahan terhadap penelitian yang dominan kualitatif, selama tujuan penelitian bukan untuk menguji hubungan antar variabel.

Jenis metode dalam penelitian ini tergolong sebagai studi kasus. Sakir [15] mendefinisikan studi kasus sebagai pendekatan kualitatif yang menekankan pada analisis secara menyeluruh dan mendalam, namun dalam keterkaitannya terbatas terhadap sejumlah peristiwa atau kondisi tertentu. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan memiliki keterbatasan secara geografis, yakni di KPP Pratama Cibinong dengan fenomena kepatuhan WPOP yang diteliti berdasarkan aspek kewajiban perpajakan dan faktor-faktor yang memengaruhinya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa studi kasus merupakan penelitian empiris yang menyelidiki suatu fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak tampak jelas dengan menggunakan berbagai sumber bukti, seperti wawancara, observasi, arsip, bahkan data kuantitatif apabila relevan yang dikonvergensiikan melalui proses triangulasi [18].

2.2 Sumber Data dan Informan Penelitian

Dalam penelitian, data merupakan setiap informasi yang dikumpulkan dan digunakan sebagai bahan analisis guna menjawab rumusan masalah. Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder.

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama melalui proses pengumpulan data di lapangan [14]. Data primer ini menjadi sumber utama penelitian karena mengandung perspektif, pengalaman, dan penilaian langsung dari pihak yang terlibat dalam praktik perpajakan di KPP Pratama Cibinong. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui wawancara, kuesioner, dan observasi lapangan yang dilakukan terhadap informan berikut:

Sampel atau informan dalam penelitian ini terdiri dari 15 orang, terbagi menjadi 3 orang yang berasal dari petugas pajak KPP Pratama Cibinong dan 12 orang lainnya merupakan WPOP terdaftar di

KPP Pratama Cibinong. Pemilihan informan ini dilakukan dengan memperhatikan dan menyesuaikan pada kriteria yang telah ditetapkan.

Perbedaan jumlah informan penelitian pada dua jenis informan dikarenakan adanya perbedaan teknik pengumpulan data yang dilakukan. Perolehan data dari petugas pajak dilakukan melalui wawancara, sedangkan dengan wajib pajak orang pribadi melalui penyebaran kuesioner. Pemilihan informan dalam penelitian ini tidak menekankan pada jumlah informan karena hasil data yang diperoleh dipergunakan sebagai dasar analisis penentuan strategis SWOT berbasis studi kasus dan tidak bertujuan untuk melakukan generalisasi statistik sebagaimana penelitian kuantitatif. Penentuan informan secara purposive berdasarkan pemenuhan kriteria penelitian dan kemampuan dalam memberikan informasi relevan membuat jumlah informan pada penelitian ini, khususnya WPOP sebagai responden kuesioner bersifat fleksibel serta disesuaikan dengan kebutuhan data penelitian. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Sugiyono [14], menyatakan bahwa penelitian kualitatif tidak berorientasi pada jumlah sampel yang besar, tetapi pada kedalaman informasi sehingga pemilihan responden dilakukan secara purposive berdasarkan pertimbangan peneliti sesuai kebutuhan penelitian.

2.3 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yang secara umum digunakan dalam penelitian kualitatif, yaitu observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Teknik ini digunakan secara sinergis untuk memperoleh data yang lengkap dan dapat diandalkan.

Observasi adalah teknik pengumpulan data melalui pengamatan langsung terhadap kondisi, situasi, dan perilaku yang terjadi di lokasi penelitian tanpa melakukan intervensi [14]. Observasi dilakukan secara non-partisipan, yaitu peneliti mengamati situasi dan kondisi di lokasi penelitian tanpa terlibat langsung dalam kegiatan yang diamati [15].

Wawancara menurut Susan Stainback dalam Sugiyono [14], mengemukakan bahwa peneliti menggunakan teknik ini untuk mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, di mana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi. Wawancara merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan informasi penelitian yang dibutuhkan secara langsung dengan mengajukan berbagai pertanyaan-pertanyaan. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan secara terstruktur, di mana peneliti menyiapkan pertanyaan secara tertulis dan mengajukan pertanyaan kepada informan sesuai dengan daftar pertanyaan yang telah dibuat tanpa mengubah urutan atau bentuk pertanyaan [14]. Penerapan wawancara terstruktur ini menjadikan informasi yang didapatkan sesuai dan sama dari tiap informan sehingga memudahkan dalam melakukan perbandingan. Peneliti menilai pelaksanaan wawancara merupakan metode yang tepat untuk dilakukan, karena dapat mengetahui secara jelas bagaimana pelaksanaan strategi yang dilakukan KPP Pratama Cibinong dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak orang pribadi.

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab [14]. Penggunaan data kuesioner dalam penelitian ini bukan untuk generalisir atau menghipotesiskan sesuatu, namun hanya digunakan untuk interpretasi analisis SWOT. Hasil yang diperoleh dari kuesioner akan menjadi data pendukung yang bersifat deskriptif untuk memperkuat hasil wawancara beserta data lainnya melalui triangulasi, bukan untuk melakukan analisis statistik inferensial atau menguji hubungan antar variabel. Hal ini didukung oleh Yin [18], yang menyatakan bahwa penerapan studi kasus tidak terbatas pada penggunaan data kualitatif karena ciri dari studi kasus adalah menggunakan berbagai sumber bukti (multiple source of evidence) untuk memahami kasus secara utuh. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Haerawan dan Magang [19], juga menjelaskan bagaimana penggunaan data kuesioner dapat diterapkan dalam penelitian metode kualitatif karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif.

Pengukuran penelitian atas data perolehan kuesioner dilakukan menggunakan skala Guttman. Menurut Sugiyono [14] skala Guttman digunakan dengan tujuan mendapatkan jawaban yang jelas (tegas) dari responden karena hanya memiliki dua interval, yakni “ya dan tidak”, “setuju dan tidak setuju”, “benar dan salah”, ataupun “pernah dan tidak pernah”. Data yang diperoleh dapat berupa data interval (dua alternatif). Dalam kuesioner penelitian ini, peneliti menggunakan alternatif jawaban Ya dan Tidak dengan skor tertinggi bernilai 1, dan skor terendah bernilai 0. Hasil kuesioner selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk menganalisis persepsi Wajib Pajak Orang Pribadi mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepatuhan perpajakan, serta sebagai bahan dalam penyusunan strategi peningkatan kepatuhan berdasarkan analisis SWOT.

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data melalui penelaahan terhadap dokumen-dokumen tertulis yang relevan dengan objek penelitian [14]. Teknik ini digunakan untuk mendukung dan melengkapi data yang diperoleh dari observasi, kuesioner, dan wawancara. Dokumen yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi Laporan Tahunan DJP dan Laporan Kinerja KPP Pratama Cibinong yang peneliti dapatkan melalui situs web resmi instansi, serta data statistik kepatuhan WPOP dan dokumen internal pendukung lainnya yang didapatkan langsung dari KPP Pratama Cibinong.

2.4 Teknik Keabsahan dan Analisis Data

Keabsahan data merupakan salah satu teknik penting dalam penelitian kualitatif. Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi, yaitu teknik menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data untuk menguji kredibilitas informasi yang diberikan. Sugiyono [14] menjelaskan bahwa terdapat dua jenis triangulasi yang digunakan dalam penelitian, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Selain itu, Sugiyono [14] juga menjelaskan triangulasi teknik merupakan pengecekan keabsahan data dengan mengonfirmasi informasi yang sama melalui tiga teknik pengumpulan data yang berbeda. Pada penelitian ini, triangulasi teknik dilakukan berdasarkan kombinasi metode pengumpulan data yang berasal dari hasil observasi, wawancara, kuesioner, dan telaah dokumen. Jika terdapat inkonsistensi antara apa yang disampaikan informan dengan yang tercatat dalam dokumen, peneliti mendiskusikan lebih lanjut temuan tersebut dengan informan yang bersangkutan.

Analisis data merupakan proses sistematis untuk mengolah, mengorganisasikan, dan menginterpretasikan data yang telah diperoleh dari kegiatan observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi, sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan yang bermakna dan menjawab tujuan penelitian. Sejalan dengan pendekatan kualitatif deskriptif berbasis studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini, teknik analisis data mengacu pada model analisis interaktif (interactive model) dari Miles dan Huberman sebagaimana dikutip dalam Sugiyono [14], yang terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu reduksi data (data reduction), penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan/verifikasi (conclusion drawing/verification). Ketiga tahapan tersebut berlangsung secara terus-menerus dan saling berkaitan sejak sebelum, selama, hingga setelah proses pengumpulan data di lapangan, sehingga membentuk suatu siklus analisis yang berulang hingga data dianggap jenuh dan kesimpulan penelitian dapat dirumuskan secara utuh. Data kuesioner yang diperoleh dari WPOP turut disertakan dalam proses ini sebagai data pendukung yang bersifat deskriptif, digunakan untuk memperkuat dan menginterpretasikan temuan kualitatif dalam kerangka analisis SWOT, bukan untuk dianalisis secara statistik tersendiri.

Selanjutnya, seluruh hasil penelitian dianalisis menggunakan analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi pengaruh dalam peningkatan kepatuhan perpajakan oleh WPOP di KPP Pratama Cibinong. Faktor-faktor tersebut dikelompokkan ke dalam empat komponen SWOT, yaitu Strengths (kekuatan), Weaknesses (kelemahan), Opportunities (peluang), dan Threats (ancaman). Hasil identifikasi faktor SWOT selanjutnya digunakan untuk menyusun matriks SWOT matriks tersebut menghasilkan alternatif strategi SO (Strengths–Opportunities), WO (Weaknesses–Opportunities), ST (Strengths–Threats), dan WT (Weaknesses–

Threats) sebagai rekomendasi strategi peningkatan kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi di KPP Pratama Cibinong.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Asih dan Muslim [21], evaluasi untuk menentukan strategi terpilih dari keempat hasil matriks SWOT dapat dilakukan dengan menggunakan rumus perhitungan skala Guttman. Teknik analisis ini diterapkan karena mengingat penelitian ini deskriptif kualitatif, maka analisis data dilakukan dengan persentase. Perhitungan skala Guttman merupakan bentuk pilihan ganda terdiri dari jawaban “ya dan tidak” dengan skor jawaban 1 sebagai skor tertinggi dan 0 sebagai skor terendah. Terdapat dua bentuk pertanyaan dalam skala Guttman yang bersifat positif dan negatif, apabila pertanyaan positif dengan jawaban “ya” dan pertanyaan negatif dengan jawaban “tidak” maka akan bernilai poin 1, begitu pula jika pertanyaan positif jawaban “tidak” dan pertanyaan negatif jawaban “ya” maka akan bernilai poin 0.

Nilai persentase yang diperoleh pada masing-masing komponen digunakan sebagai dasar dalam menentukan posisi kuadran SWOT, dengan cara menghitung selisih perolehan nilai berdasarkan faktor internal dan eksternal. Untuk faktor internal selisihkan nilai akhir kekuatan dengan nilai akhir kelemahan adalah penentuan nilai X pada matriks SWOT, sedangkan untuk faktor eksternal dengan mengurangi nilai total peluang dan total ancaman adalah penentuan nilai Y pada matriks SWOT, kemudian hasil selisih yang bernilai positif atau negatif disesuaikan dengan posisi kuadran pada matriks SWOT. Setelah itu, dapat diketahui prioritas strategi yang paling tepat diterapkan oleh KPP Pratama Cibinong dalam meningkatkan kepatuhan WPOP.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Kondisi Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi

Bagian ini memaparkan temuan data yang diperoleh dari sumber data penelitian, yaitu hasil wawancara dengan petugas pajak KPP Pratama Cibinong, hasil kuesioner yang disebarkan kepada Wajib Pajak Orang Pribadi di wilayah kerja KPP Pratama Cibinong, hasil observasi dan dokumentasi. Seluruh data tersebut dipaparkan secara deskriptif untuk menggambarkan kondisi kepatuhan WPOP beserta faktor-faktor yang memengaruhinya, sebelum selanjutnya dianalisis lebih lanjut pada sub-bab pembahasan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan petugas pajak KPP Pratama Cibinong, peneliti memperoleh gambaran kondisi kepatuhan WPOP dari sudut pandang instansi. Kondisi kepatuhan WPOP merupakan salah satu aspek utama yang menjadi perhatian KPP Pratama Cibinong dalam menjalankan fungsi pelayanan dan pengawasan perpajakan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan informan, diperoleh informasi bahwa kepatuhan wajib pajak di wilayah kerja KPP Pratama Cibinong belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Menurut petugas dari seksi pengawasan, setiap tahunnya masih terdapat Wajib Pajak Orang Pribadi yang terlambat melaporkan SPT Tahunan, meskipun batas waktu pelaporan telah ditetapkan setiap tanggal 31 Maret. Kondisi keterlambatan tersebut menjadikan kepatuhan WPOP masih menjadi salah satu fokus pembinaan yang secara berkelanjutan dilakukan oleh KPP Pratama Cibinong, baik melalui pemberian edukasi perpajakan maupun peningkatan kualitas pelayanan kepada wajib pajak, dengan harapan tingkat keterlambatan tersebut dapat berkurang dan permasalahan yang muncul dapat teratasi.

Selain itu, sebagian WPOP yang datang ke KPP masih terkendala pemahaman mengenai ketentuan dan prosedur perpajakan. Salah satu contoh yang disampaikan oleh petugas seksi pelayanan terkait kendala WPOP yaitu pelaporan pajak di Coretax. Menurut petugas seksi pelayanan, sebagian besar WPOP yang datang langsung ke kantor belum sepenuhnya memahami penggunaan sistem Coretax, yang sebenarnya memungkinkan pelaporan SPT dilakukan secara mandiri dari rumah. Ketidapahaman tersebut menyebabkan banyak WPOP tetap memilih datang langsung ke KPP untuk menyelesaikan kewajibannya, alih-alih memanfaatkan layanan elektronik yang tersedia. Kendala tersebut dinilai turut berpengaruh terhadap kelancaran proses pelayanan, sehingga petugas KPP

Pratama Cibinong memberikan pendampingan langsung kepada WPOP agar tetap dapat menyelesaikan kewajiban perpajakannya.

Hasil wawancara tersebut kemudian didukung dan diperkuat oleh data kuesioner yang disebarkan kepada 12 responden WPOP terdaftar di KPP Pratama Cibinong terkait kondisi kepatuhan perpajakan, dengan uraian hasil sebagai berikut.

Tabel 1. Hasil Kuesioner Kondisi Kepatuhan WPOP

No.	Pertanyaan	Ya	Persentase	Tidak	Persentase
1.	Saya memahami prosedur pendaftaran sebagai Wajib Pajak	10	83,33%	2	16,67%
2.	Proses pendaftaran NPWP menurut saya mudah dilakukan	11	91,67%	1	8,33%
3.	Saya memahami cara menghitung dan menentukan tarif pajak sesuai ketentuan yang berlaku	9	75%	3	25%
4.	Saya pernah mengalami kesulitan dalam menghitung pajak	7	58,33%	5	41,67%
5.	Saya memahami tata cara pembayaran atau penyetoran pajak	9	75%	3	25%
6.	Saya selalu menyetorkan pajak tepat waktu	8	66,67%	4	33,33%
7.	Saya memahami prosedur pelaporan SPT Tahunan	9	75%	3	25%
8.	Saya dapat melaporkan SPT secara mandiri	9	75%	3	25%
9.	Saya selalu melaporkan SPT tepat waktu	8	66,67%	4	33,33%
10.	Saya pernah menerima surat tagihan pajak (STP) dari DJP	6	50%	6	50%

Sumber: diolah oleh peneliti (2026)

Kondisi kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi (WPOP) di wilayah kerja KPP Pratama Cibinong dianalisis berdasarkan empat tahapan utama dalam pelaksanaan kewajiban perpajakan, yaitu pendaftaran, perhitungan, penyetoran, dan pelaporan pajak. Analisis dilakukan dengan mengintegrasikan hasil wawancara terhadap fiskus dengan hasil penyebaran kuesioner kepada 12 Wajib Pajak Orang Pribadi yang menjadi responden penelitian. Pendekatan tersebut digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi kepatuhan WPOP tidak hanya dari sudut pandang otoritas pajak, tetapi juga berdasarkan pengalaman langsung Wajib Pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya.

Kemudian, pada aspek perhitungan pajak, hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden telah memahami mekanisme perhitungan pajak beserta tarif pajak yang berlaku. Sebanyak sembilan dari dua belas responden menyatakan memahami cara menghitung besarnya pajak terutang sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Meskipun masih terdapat beberapa responden yang mengaku mengalami kesulitan dalam melakukan perhitungan pajak secara mandiri. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan WPOP dalam memahami ketentuan teknis perpajakan sudah cukup baik. Temuan ini sejalan dengan penelitian Airlangga dan Jati [10] yang menyatakan bahwa pengetahuan perpajakan menjadi faktor dominan dalam mendorong kepatuhan wajib pajak, karena pemahaman yang baik membantu wajib pajak memenuhi kewajibannya secara benar. Kesulitan tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kompleksitas ketentuan perpajakan, perbedaan karakteristik penghasilan masing-masing WPOP, maupun keterbatasan pemahaman terhadap perubahan regulasi perpajakan yang berlaku. Dengan demikian, aspek perhitungan pajak masih memerlukan penguatan melalui kegiatan edukasi dan konsultasi perpajakan agar seluruh WPOP memiliki kemampuan yang memadai dalam menghitung kewajiban perpajakannya secara benar.

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, dapat dilihat bahwa kondisi kepatuhan WPOP di KPP Pratama Cibinong berada pada kategori relatif baik, ditinjau dari aspek pendaftaran, perhitungan, penyeteroran, dan pelaporan pajak. Mayoritas WPOP telah memahami prosedur administrasi perpajakan serta mampu melaksanakan kewajiban perpajakan secara mandiri. Akan tetapi, tingkat kepatuhan tersebut masih perlu dioptimalkan karena masih ditemukan sebagian responden WPOP yang mendapatkan pemberitahuan dan penerbitan STP akibat keterlambatan pembayaran maupun pelaporan, serta masih adanya WPOP yang belum menyelesaikan seluruh kewajiban yang tercantum dalam STP. Oleh sebab itu, peningkatan kepatuhan Wajib Pajak masih memerlukan upaya pembinaan yang berkelanjutan melalui edukasi perpajakan, peningkatan kualitas pelayanan, pendampingan penggunaan layanan digital, serta penguatan kesadaran sukarela dalam memenuhi kewajiban perpajakannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

3.2 Faktor Internal dan Eksternal dalam Analisis SWOT

Kuesioner disebarkan kepada 12 responden WPOP di wilayah kerja KPP Pratama Cibinong. Salah satu bagian pertanyaan kuesioner yang diberikan terkait dengan faktor yang memengaruhi kepatuhan perpajakan WPOP yang dijawab berdasarkan penilaian pribadi WPOP. Pilihan jawaban yang diberikan menggunakan skala Guttman, yaitu pilihan jawaban terdiri dari “Ya” dan “Tidak” yang ditujukan untuk mendapatkan hasil jawaban yang jelas. Pertanyaan yang disajikan dalam kuesioner dikelompokkan berdasarkan faktor internal dan eksternal, yang kemudian menjadi dasar penentuan indikator kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, sesuai dengan kerangka analisis SWOT yang dikemukakan oleh Rangkuti [20]. Berikut hasil kuesioner mengenai faktor-faktor yang memberikan pengaruh terhadap kepatuhan perpajakan WPOP:

Seluruh responden (12 responden atau 100%) menyatakan bahwa petugas pajak memberikan pelayanan yang baik kepada wajib pajak. Selain itu, hasil kuesioner menunjukkan sebanyak 12 responden WPOP atau sebesar 100% mengatakan bahwa mereka tidak perlu menunggu lama untuk dilayani meskipun antrean ramai. Seluruh responden atau sebanyak 12 responden juga memberikan jawaban ya pada pertanyaan jumlah petugas yang tersedia cukup untuk melayani WPOP yang hadir.

Pada kategori ini, hasil kuesioner menunjukkan sebanyak lima responden atau sebesar 41,67% WPOP pernah mengikuti penyuluhan atau edukasi yang diberikan oleh KPP Pratama Cibinong, sedangkan 58,33% atau sebanyak tujuh responden mengatakan bahwa mereka tidak pernah mengikuti penyuluhan ataupun edukasi dari KPP Pratama Cibinong.

Selanjutnya, dari responden yang pernah mendapatkan edukasi perpajakan, terdapat delapan responden atau 66,67% yang menyatakan bahwa edukasi perpajakan mampu meningkatkan pemahaman mengenai perpajakan, sedangkan sebanyak empat responden lainnya atau 33,33% menyatakan belum pernah mengikuti edukasi dan memilih jawaban tidak atas pertanyaan tersebut.

Hasil kuesioner pada pertanyaan kesadaran wajib pajak orang pribadi dalam mengetahui hak dan kewajibannya menunjukkan bahwa semua 12 responden atau dapat dikatakan 100% menyatakan mengetahui hak dan kewajiban sebagai Wajib Pajak. Selain itu, seluruh 12 responden atau 100% menyatakan bahwa mereka menyadari membayar pajak merupakan kewajiban sebagai warga negara. Sebanyak tujuh responden atau sebesar 58,33% responden mengatakan bahwa mereka merasakan manfaat dari pembayaran pajak yang disediakan pemerintah, sedangkan lima responden atau 41,67% mengatakan sebaliknya.

Terdapat sembilan responden atau 75% yang menyatakan memahami kebijakan perpajakan yang ada, khususnya yang berkaitan dengan pajak Orang Pribadi, sedangkan 25% atau tiga responden sisanya mengaku tidak memahami kebijakan perpajakan yang ada. Di sisi lain, sebesar sembilan responden atau 75% menyatakan ya untuk pertanyaan jarang mengikuti penyuluhan perpajakan karena informasinya sulit ditemukan dan tiga responden lain menyatakan tidak.

Sebanyak tujuh responden atau 58,33% menyatakan kesibukan pekerjaan memengaruhi kepatuhan mereka dalam memenuhi kewajiban perpajakan, sedangkan 41,67% atau lima responden sisanya mengatakan tidak terpengaruh oleh kesibukan pekerjaan. Selain itu, sebanyak sembilan responden atau 75% menyatakan kondisi ekonomi memengaruhi kemampuan mereka dalam memenuhi kewajiban perpajakan, dan untuk sisanya sebanyak tiga responden atau 25% mengatakan kondisi ekonomi tidak memengaruhi kemampuan dalam memenuhi kewajiban perpajakan.

Berdasarkan hasil kuesioner, terlihat bahwa sebesar 10 responden atau 83,33% menyatakan layanan digital perpajakan (Coretax) mudah digunakan, sedangkan dua responden lainnya sebesar 16,67% tidak setuju akan hal tersebut. Untuk kesulitan yang dialami dalam memahami menu atau fitur pada Coretax, sebanyak delapan responden atau 66,7% menyatakan mengalami kesulitan dan 33,33% atau empat responden lainnya menjawab tidak. Selain itu, sebanyak 10 dari 12 responden atau 83,33% menyatakan sering mengalami error atau kendala gangguan saat menggunakan Coretax, sedangkan dua responden atau 16,67% menyatakan tidak merasakan adanya error ketika menggunakan Coretax.

Setelah seluruh faktor berhasil diidentifikasi, langkah berikutnya adalah mengelompokkan faktor-faktor tersebut ke dalam komponen SWOT yang terbagi menjadi strenghts, weaknesses, opportunities, dan threats seperti berikut:

Tabel 2. Analisis SWOT Faktor Pengaruh Kepatuhan WPOP

Strenghts	Weaknesses
Kualitas pelayanan yang baik dan waktu tunggu relatif singkat	Cakupan penyuluhan/edukasi pajak masih rendah
Tersedia sarana informasi memadai	Kegiatan edukasi yang belum efektif meningkatkan pemahaman WPOP
ketersediaan jumlah SDM petugas pajak yang cukup	
Lokasi KPP mudah dijangkau	
Opportunities	Threats
Kesadaran WPOP atas hak & kewajiban perpajakan	Krisis kepercayaan terhadap pemerintah
Pemahaman WPOP terhadap kebijakan PPh OP cukup baik	Informasi penyuluhan pajak sulit diakses/ditemukan
Perkembangan digitalisasi layanan perpajakan	Kesulitan memahami menu/fitur Coretax
	Kesibukan pekerjaan dan kondisi ekonomi membatasi kemampuan memenuhi kewajiban pajak

Sumber: Diolah oleh peneliti (2026)

Hasil identifikasi faktor internal dan eksternal pada Tabel 2 menunjukkan pola yang tidak sepenuhnya linear terhadap tingkat kepatuhan WPOP di KPP Pratama Cibinong. Merujuk pada kerangka analisis SWOT Rangkuti [20], keempat komponen tersebut saling berkaitan dan mencerminkan kondisi riil interaksi antara institusi pemberi layanan (KPP) dan subjek yang dilayani (WPOP).

Namun demikian, kekuatan tersebut kontras dengan kelemahan pada aspek penyuluhan dan edukasi, di mana lebih dari separuh responden (58,33%) menyatakan belum pernah mengikuti kegiatan penyuluhan perpajakan. Kekuatan pelayanan yang dimiliki KPP pada dasarnya bersifat reaktif, yakni hanya dirasakan oleh WPOP yang secara aktif datang mengurus kewajiban perpajakannya, sedangkan kelemahan edukasi mencerminkan lemahnya upaya proaktif KPP dalam menjangkau WPOP yang belum tersentuh layanan. Dengan kata lain, kualitas pelayanan yang tinggi belum tentu berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepatuhan apabila jangkauannya terbatas pada WPOP yang sudah datang, sementara populasi WPOP yang pasif atau belum aktif justru menjadi kelompok yang paling berisiko tidak patuh. Kondisi ini berbeda dengan temuan Handoko [22] maupun Lestari et al. [23] yang menunjukkan bahwa pengetahuan dan penyuluhan perpajakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak, sehingga rendahnya jangkauan penyuluhan di KPP Pratama Cibinong berpotensi menghambat pencapaian manfaat tersebut secara optimal. Temuan ini memperkuat

pentingnya membedakan antara kualitas layanan dan jangkauan layanan sebagai dua faktor yang tidak selalu saling menguntungkan.

Pada sisi peluang, tingginya kesadaran WPOP atas hak dan kewajiban (100%) serta pemahaman terhadap kebijakan PPh Orang Pribadi (75%) menunjukkan bahwa fondasi WPOP terhadap kepatuhan pajak sesungguhnya sudah cukup kuat. Bila dikaitkan dengan pendekatan perilaku kepatuhan pajak, kesadaran dan pemahaman ini merupakan prasyarat penting sebelum niat berperilaku patuh dapat terbentuk, karena WPOP yang memahami kewajibannya akan lebih mudah diarahkan untuk membentuk sikap positif terhadap kepatuhan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Syawali dan Machdar [11] yang menunjukkan bahwa kesadaran wajib pajak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan, di mana semakin tinggi kesadaran maka semakin tinggi pula tingkat kepatuhannya. Hal ini dapat dilihat sebagai peluang bagi KPP Pratama Cibinong, karena tidak memerlukan upaya dari awal, melainkan hanya perlu memperkuat kesadaran yang sudah terbentuk menjadi tindakan kepatuhan yang konsisten.

Peluang lain berupa persepsi kemudahan penggunaan Coretax (83,33%). Ditemukan bahwa 66,67% responden mengalami kesulitan memahami menu atau fitur Coretax, dan 83,33% sering mengalami kendala teknis (error) saat menggunakannya. Kontradiksi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara persepsi kemudahan secara umum dan pengalaman fungsional/operasional saat benar-benar menggunakan sistem. WPOP dapat menilai suatu sistem digital mudah secara konseptual, namun tetap mengalami hambatan teknis saat menjalankan fungsi-fungsi spesifik di dalamnya. Temuan ini sejalan dengan penelitian Barri dan Hidayat [24] yang menyatakan bahwa efektivitas digitalisasi perpajakan masih dipengaruhi oleh tingkat literasi digital dan kesiapan teknologi wajib pajak, sehingga persepsi kemudahan suatu sistem tidak menjamin kelancaran penggunaannya secara teknis. Kondisi ini juga relevan dengan temuan Maulida dan Chairina [25] bahwa pemanfaatan sistem digitalisasi perpajakan tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kepatuhan apabila tidak diimbangi kesiapan pengguna dalam mengoperasikannya. Kesenjangan antara persepsi dan pengalaman ini menunjukkan peluang digitalisasi belum sepenuhnya dapat dimanfaatkan secara optimal apabila aspek keandalan sistem dan kemudahan navigasi fitur belum turut membaik.

Hasil analisis ini diperoleh berdasarkan data yang bersumber dari 12 responden, sehingga setiap satu responden merepresentasikan sekitar 8,3% dari total persentase. Besaran ini membuat hasil persentase cukup sensitif terhadap perubahan jawaban individu, sehingga temuan faktor SWOT pada penelitian ini lebih tepat dimaknai sebagai gambaran indikatif kondisi kepatuhan WPOP di wilayah kerja KPP Pratama Cibinong, bukan generalisasi yang berlaku mutlak bagi seluruh populasi WPOP terdaftar.

3.3 Strategi Peningkatan Kepatuhan Berdasarkan Matriks SWOT

Faktor-faktor yang telah dianalisis menggunakan SWOT, selanjutnya dirancang berdasarkan kombinasi antara faktor internal dan faktor eksternal yang memengaruhi kepatuhan WPOP di KPP Pratama Cibinong. Hal ini bertujuan untuk mengetahui hubungan tiap komponen dalam analisis SWOT.

Tabel 3. Strategi Matriks SWOT

	Opportunities (O)	Threats (T)
Strengths (S)	Strategi SO Manfaatkan kualitas pelayanan untuk memperkuat sosialisasi hak-kewajiban langsung saat kunjungan WPOP. Optimalkan sarana media informasi untuk pendampingan Coretax untuk mendorong perkembangan digitalisasi layanan perpajakan. Memanfaatkan kecukupan SDM petugas untuk mendampingi peningkatan pemahaman WPOP terhadap kebijakan PPh OP.	Strategi ST Memanfaatkan kualitas pelayanan untuk membangun kembali kepercayaan WPOP terhadap pemerintah. Manfaatkan lokasi KPP yang strategis dan fasilitas memadai untuk menyelenggarakan penyuluhan berkala di tempat. Memanfaatkan kecukupan SDM petugas untuk memberi kemudahan pelayanan bagi WPOP yang terkendala kesibukan.
	Strategi WO Memanfaatkan perkembangan digitalisasi layanan perpajakan untuk memperluas cakupan penyuluhan/edukasi. Memanfaatkan pemahaman WPOP terhadap kebijakan PPh OP untuk memperluas sosialisasi lanjutan. Gunakan kesadaran dasar kewajiban WP yang tinggi untuk memperluas partisipasi penyuluhan dan edukasi yang lebih efektif.	Strategi WT Redesain strategi penyuluhan agar lebih mudah diakses mengingat keterbatasan waktu WPOP dan sulitnya menemukan info. Meningkatkan intensitas penyuluhan yang memuat transparansi pengelolaan pajak. Sederhanakan materi edukasi terkait Coretax dalam format singkat/mikro-learning, mempertimbangkan kesibukan kerja WPOP.

Sumber: Diolah oleh peneliti (2026)

Berdasarkan hasil matriks SWOT dari analisis hubungan tiap faktor internal dan eksternal, selanjutnya menentukan atau memilih strategi yang paling sesuai dengan kondisi kepatuhan WPOP di KPP Pratama Cibinong. Untuk menghasilkan posisi kuadran matriks, perlu dilakukan perhitungan skala Guttman dengan menjumlahkan skor yang ditentukan di tiap komponen SWOT.

Jumlah skor yang diperoleh dari masing-masing komponen SWOT kemudian dihitung persentase perolehan skor dengan membandingkan hasil skor tiap komponen terhadap total skor maksimal yang dapat diperoleh sesuai dengan rumus pengukuran skala Guttman. Penilaian skor untuk jawaban ya adalah 1 dan tidak adalah 0. Untuk perolehan skor pada komponen kekuatan berjumlah 57 dari total skor maksimal sebesar 60, selisih 3 poin terdapat pada pilihan jawaban tidak. Pada faktor kelemahan, skor diperoleh sebanyak 15 dari total skor ideal adalah 24, selisih skor sebanyak 9 poin karena berada pada jawaban tidak dan bernilai nol. Untuk faktor eksternal pada komponen peluang, dari total skor ideal sebesar 48 perolehan skor adalah 43 jawaban ya dan 5 jawaban tidak. Pada komponen ancaman, skor diperoleh sebanyak 50 dari total perolehan skor ideal adalah 72 dengan selisih sebanyak 22 yang ada pada jawaban tidak. Berdasarkan rumus tersebut, hasil persentase yang diperoleh dari setiap komponen SWOT adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Persentase Perolehan Skor Kuadran SWOT

Strengths	Weaknesses
$P = 57/60 \times 100\%$ $P = 95\%$ (sangat tinggi)	$P = 15/24 \times 100\%$ $P = 62,5\%$ (tinggi)
Opportunities	Threats
$P = 43/48 \times 100\%$ $P = 89,58\%$ (sangat tinggi)	$P = 50/72 \times 100\%$ $P = 69,44\%$ (tinggi)

Untuk menentukan posisi kuadran strategi adalah dengan menghitung selisih persentase antara faktor strengths dan weaknesses (sebagai sumbu X atau internal) serta antara faktor opportunities dan threats (sebagai sumbu Y atau eksternal), yang kemudian diplotkan ke dalam diagram kartesius analisis SWOT. Penentuan posisi kuadran melalui titik koordinat ini mengacu pada teknik analisis SWOT yang dikemukakan oleh Rangkuti [20], di mana posisi kuadran I menunjukkan strategi SO (agresif), kuadran II menunjukkan strategi ST (diversifikasi), kuadran III menunjukkan strategi WO (turn-around), dan kuadran IV menunjukkan strategi WT (defensif). Berikut adalah perhitungan titik koordinat dengan mengonversi persentase ke desimal seperti berikut.

$$X = 0,95 - 0,63 = 0,33$$

$$Y = 0,90 - 0,69 = 0,21$$

Berdasarkan hasil pengurangan antara faktor kekuatan dan kelemahan, diperoleh nilai X sebesar +0,33, sedangkan hasil pengurangan antara faktor peluang dan ancaman diperoleh nilai Y sebesar +0,21. Titik koordinat (0,33 ; 0,21).

Titik koordinat (0,33 ; 0,21) menunjukkan posisi KPP Pratama Cibinong berada pada Kuadran I, yang berarti strategi yang tepat untuk diterapkan adalah strategi SO (Strengths-Opportunities) atau strategi agresif, menandakan bahwa KPP Pratama Cibinong memiliki peluang untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajaknya melalui pemanfaatan kekuatan internal yang berasal dari kualitas pelayanan, ketersediaan sarana informasi, serta SDM yang memadai untuk mengoptimalkan peluang meningkatnya kepatuhan WPOP melalui tingginya kesadaran dan pemahaman yang dimiliki oleh WPOP, serta perkembangan teknologi.

Hasil perhitungan selisih skor menunjukkan posisi kuadran I (positif-positif), dengan selisih faktor internal (kekuatan dikurangi kelemahan) sebesar 32,5% dan selisih faktor eksternal (peluang dikurangi ancaman) sebesar 20,14%. Merujuk teori kuadran SWOT Rangkuti [20], posisi ini mengarahkan pada strategi agresif, yaitu strategi yang memanfaatkan kekuatan internal secara maksimal untuk menangkap peluang eksternal. Hal ini mengindikasikan bahwa dorongan ke arah kuadran agresif lebih banyak ditopang oleh keunggulan yang berada dalam kendali langsung KPP, seperti kualitas pelayanan, SDM, sarana informasi, dibandingkan oleh faktor-faktor di luar kendali KPP seperti kondisi WPOP maupun lingkungan sekitar. Dengan demikian, keberhasilan strategi agresif ini secara teoretis lebih bergantung pada konsistensi KPP dalam mempertahankan kekuatan institusionalnya, dibandingkan berharap pada perbaikan kondisi eksternal yang cenderung lebih sulit dikendalikan secara langsung. Temuan posisi kuadran ini sebanding dengan penelitian Laksono et al. [12] pada KPP Pratama Surabaya Sawahan, yang juga merumuskan strategi peningkatan kepatuhan melalui pendekatan analisis SWOT dengan memadukan kekuatan pelayanan dan sumber daya yang dimiliki kantor pajak untuk menangkap peluang perbaikan kepatuhan wajib pajak.

Ketiga strategi SO yang dirumuskan (pemanfaatan kualitas pelayanan untuk penguatan kesadaran hak-kewajiban, optimalisasi sarana informasi untuk mendukung digitalisasi, dan pendampingan berbasis kecukupan SDM) pada dasarnya mengarah pada satu prinsip yang sama, yaitu mengonversi interaksi layanan yang sudah berjalan baik menjadi sarana edukasi dan penguatan kepatuhan. Strategi semacam ini memanfaatkan kepercayaan tinggi yang sudah ada dari WPOP sebagai sarana penyampaian informasi, sehingga pesan kepatuhan lebih mudah diterima dibanding melalui kanal penyuluhan formal yang selama ini kurang menjangkau WPOP. Hal ini sejalan dengan penelitian Ani [26] yang menekankan pentingnya edukasi kewajiban perpajakan melalui sosialisasi peraturan dan penyediaan materi edukasi digital sebagai upaya meningkatkan pemahaman wajib pajak.

Meskipun posisi kuadran I mengarahkan pada strategi SO, temuan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa skor kelemahan (62,5%) dan ancaman (69,44%) sesungguhnya masih berada pada kategori tinggi, bukan rendah. Artinya, terpilihnya kuadran I semata-mata didasarkan pada nilai selisih yang positif, bukan karena kelemahan dan ancaman bernilai kecil. Oleh karena itu, penerapan strategi agresif pada konteks penelitian ini sebaiknya tidak diartikan sebagai strategi tunggal, melainkan sebagai strategi

utama atau prioritas yang tetap perlu didukung oleh elemen-elemen strategi WO dan ST yang relevan, khususnya yang berkaitan dengan perluasan cakupan edukasi melalui kanal digital dan penguatan transparansi pengelolaan pajak. Pendekatan ini konsisten dengan sifat matriks SWOT itu sendiri, yang idealnya digunakan sebagai peta hubungan antar faktor secara menyeluruh, bukan sekadar alat penentu satu strategi tunggal yang mengabaikan kuadran lainnya.

Beberapa keterbatasan turut perlu dikemukakan sebagai bahan pertimbangan dalam memaknai hasil strategi ini. Pertama, jumlah responden yang terbatas yaitu sebanyak 12 orang berpotensi memunculkan bias persepsi, mengingat pengisian kuesioner dilakukan di lingkungan KPP dapat mendorong kecenderungan jawaban yang lebih positif terhadap pelayanan. Kedua, penggunaan skala Guttman yang bersifat dikotomis (Ya/Tidak) memang memberikan kejelasan jawaban, namun tidak mampu menangkap derajat atau intensitas persepsi WPOP, sehingga dua responden yang sama-sama menjawab "Ya" pada suatu pertanyaan bisa saja memiliki tingkat kepuasan atau pemahaman yang sebenarnya berbeda. Dengan mempertimbangkan keterbatasan tersebut, strategi hasil analisis SWOT ini lebih tepat difungsikan sebagai arah kebijakan awal bagi KPP Pratama Cibinong, yang perlu terus dievaluasi dan disesuaikan dengan perkembangan kondisi kepatuhan WPOP di lapangan.

4. KESIMPULAN

Kondisi kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi di KPP Pratama Cibinong secara umum menunjukkan kondisi yang relatif baik pada aspek pendaftaran, perhitungan, penyeteroran, dan pelaporan pajak. Sebagian besar Wajib Pajak telah memahami prosedur perpajakan dan mampu memenuhi kewajiban perpajakannya secara mandiri. Namun, masih ditemukan Wajib Pajak yang mengalami keterlambatan dalam pelaporan SPT maupun pembayaran pajak, sehingga kepatuhan WPOP masih memerlukan upaya pembinaan dan peningkatan secara berkelanjutan.

Faktor-faktor yang memengaruhi kepatuhan WPOP terdiri atas faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang menjadi kekuatan meliputi kualitas pelayanan petugas, ketersediaan media informasi, jumlah petugas yang memadai, serta kemudahan akses terhadap layanan KPP. Sementara itu, kelemahan yang masih ditemukan adalah belum optimalnya cakupan dan efektivitas kegiatan penyuluhan perpajakan. Dari sisi eksternal, peluang yang dimiliki berupa tingginya kesadaran dan pemahaman WPOP terhadap kewajiban perpajakan serta kemudahan penggunaan layanan digital. Adapun ancaman yang masih dihadapi meliputi persepsi WPOP terhadap manfaat pajak, keterbatasan akses informasi, kesibukan pekerjaan, kondisi ekonomi, serta kendala teknis pada sistem Coretax.

Berdasarkan hasil analisis Matriks SWOT, diperoleh alternatif strategi SO, ST, WO, dan WT yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi di KPP Pratama Cibinong. Strategi yang dirumuskan berfokus pada optimalisasi kualitas pelayanan, penguatan edukasi dan penyuluhan perpajakan, pemanfaatan media digital, peningkatan pendampingan penggunaan Coretax, serta penyusunan metode sosialisasi yang lebih efektif sesuai dengan karakteristik WPOP. Hasil analisis kuadran SWOT menjadi dasar dalam penentuan strategi prioritas yang berada pada kuadran I dengan kombinasi matriks strengths-opportunities (strategi S-O).

REFERENSI

- [1] S. Tambun and N. A. Ananda, "Pengaruh kewajiban moral dan digitalisasi layanan pajak terhadap kepatuhan Wajib Pajak dengan nasionalisme sebagai pemoderasi," *Riset & Jurnal Akuntansi*, vol. 6, no. 3, pp. 3158–3168, 2022, doi: 10.33395/owner.v6i3.999.
- [2] G. A. S. Graha, S. B. Helpiastuti, and J. R. Widokarti, "Pengaruh kesadaran wajib pajak dan pengetahuan perpajakan terhadap kepatuhan wajib pajak orang pribadi pada KPP Pratama Probolinggo," *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik Dan Kebijakan Sosial*, vol. 8, no. 1, pp. 38–57, 2024, doi: 10.25139/jmnegara.v8i1.6934.
- [3] Kementerian Keuangan, Informasi APBN 2024, 2024. [Online]. Available: <https://media.kemenkeu.go.id/getmedia/a760f574-2f6a-4d7a-b811-5fe4e92ec38a/Informasi-APBN-Tahun-Anggaran-2024.pdf?ext=.pdf>

- [4] DDTC News, "Tax ratio 2025 hanya sebesar 9,31% dari PDB," 2026. [Online]. Available: <https://news.ddtc.co.id/berita/nasional/1817160/tax-ratio-2025-hanya-sebesar-931-dari-pdb>
- [5] Indonesian Fiscal and Tax Administration Association, "Rasio pajak Indonesia dalam 20 tahun terakhir," 2023. [Online]. Available: <https://iftaa.id/rasio-pajak-indonesia-20-tahun/>
- [6] D. G. Lumy, P. Kindangen, and D. S. M. Engka, "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penerimaan Pajak Daerah Pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara," *Jurnal Pembangunan Ekonomi Dan Keuangan Daerah*, vol. 19, no. 2, pp. 1–16, 2018.
- [7] Badan Pusat Statistik, "Jumlah Penduduk Menurut Kabupaten/Kota di Jawa Barat," 2025. [Online]. Available: <https://jabar.bps.go.id/id/statistics-table/2/MTMzIzI=/jumlah-penduduk-menurut-kabupaten-kota.html>
- [8] M. Cynthiadewi and D. Y. Harahap, "Pengaruh Pengetahuan Perpajakan, Pemahaman Perpajakan, dan Kesadaran Wajib Pajak terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Wilayah Kabupaten Bogor," *Integrative Perspectives of Social and Science Journal*, vol. 2, no. 3, pp. 5318–5333, 2025.
- [9] Ikatan Konsultan Pajak Indonesia, "Kemenkeu Pertimbangkan Ubah Skema TER, Dampak Lebih Bayar Jadi Sorotan," 2025. [Online]. Available: <https://ikpi.or.id/kemenkeu-pertimbangkan-ubah-skema-ter-dampak-lebih-bayar-jadi-sorotan/>
- [10] M. P. Airlangga and I. K. Jati, "The effect of tax knowledge, tax sanctions, and taxpayer awareness on individual taxpayer compliance," *International Journal of Economics, Management and Accounting*, vol. 2, no. 4, pp. 272–281, 2025, doi: 10.61132/ijema.v2i4.858.
- [11] A. Syawali and N. M. Machdar, "Kontribusi kesadaran, self assessment, dan sanksi dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak," *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Perpajakan Dan Tata Kelola Perusahaan*, vol. 2, no. 3, pp. 865–875, 2025.
- [12] N. D. Laksono, A. Soesiantoro, and Y. Hariyoko, "Strategi meningkatkan kepatuhan wajib pajak (studi kasus pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Sawahan)," *Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, vol. 1, no. 3, pp. 119–125, 2021.
- [13] S. Nurlala and Z. Zulkarnain, "Tingkat kepatuhan pajak freelancer: studi deskriptif pada pekerja kreatif di Sukabumi," *Jurnal Cakrawala Repositori IMWI*, vol. 8, pp. 1658–1668, 2025, doi: 10.52851/cakrawala.v8i4.811.
- [14] Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta, 2022.
- [15] I. M. Sakir, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Mixed Method*. Filosofis Indonesia Press, 2024.
- [16] J. W. Creswell and J. D. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 2022.
- [17] A. Kajamaa, K. Mattick, and A. de la Croix, "How to ... do mixed-methods research," *The Clinical Teacher*, pp. 267–271, 2020. [Online]. Available: <https://asmepublications.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/tct.13145>
- [18] R. K. Yin, *Case Study Research and Applications*, 2018. [Online]. Available: https://books.google.co.id/books?id=FzawIAilHkC&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs_vpt_read#v=onepage&q&f=false
- [19] Haerawan and Y. H. Magang, "Analisis SWOT dalam menentukan strategi pemasaran alat rumah tangga di PT Impressindo Karya Steel Jakarta-Pusat," *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, vol. 5, no. 2, pp. 175–189, 2019, doi: 10.22441/jimb.v5i2.6833.
- [20] F. Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 2022. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=TRhIDwAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- [21] R. M. Asih and A. H. Muslim, "Pengembangan Media Pembelajaran Ular Tangga Berbasis Kearifan Lokal pada Tema 3 Subtema 2 Pembelajaran 4 di Kelas V SD Negeri 1 Dukuhwaluh," *Jurnal Jendela Pendidikan*, vol. 3, pp. 330–341, 2023.
- [22] E. A. Handoko, "Pengaruh Pengetahuan Pajak Dan Penyuluhan Edukasi Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak," *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, vol. 3, pp. 4292–4299, 2023.
- [23] T. Y. Lestari, U. Khasanah, and C. Kuntadi, "Literature Review Pengaruh Pengetahuan, Modernisasi Sistem Administrasi dan Sosialisasi Perpajakan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi," *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, vol. 3, no. 2, pp. 670–681, 2022.

- [24] A. Barri and R. S. Hidayat, "Pengaruh Digitalisasi Perpajakan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi di Era E-Filing," RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, vol. 4, no. 3, pp. 7681–7687, 2025, doi: 10.31004/riggs.v4i3.3171.
- [25] D. N. Maulida and S. W. Chairina, "Pengaruh Literasi Pajak, Sanksi Pajak, dan Pemanfaatan Sistem Digitalisasi Perpajakan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Generasi Z dengan Sosialisasi Pajak sebagai Variabel Moderasi," RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, vol. 5, no. 1, pp. 72–82, 2026, doi: 10.31004/riggs.v5i1.6106.
- [26] A. P. Ani, "Penerapan PPh 21 pada Freelance dan Pekerja Digital: Tantangan di Era Big Economy," Journal of Culture Accounting and Auditing, vol. 4, no. 1, pp. 29–40, 2025, doi: 10.30587/jcaa.v4i1.9137.