

DARI BIROKRASI KE INOVASI: BAGAIMANA BAPENDA JATIM MEMASARKAN LAYANAN PAJAK DI TENGAH GEMPURAN DIGITAL?

Raden Willa Permatasari¹, Asep Suhana², Andrew Ghea Mahardika³, Arief Budiman Krama⁴,
Rukman Aca⁵

willabasari@gmail.com¹, asuhana1963@gmail.com², andrewgheamahardika@gmail.com³,
abudkrama@gmail.com⁴, acharukmana0123@gmail.com⁵.

Sekolah Tinggi Teknologi Mandala, Indonesia ^{1,2,3,4}, STKIP Purwakarta, Indonesia ⁵

ABSTRAK

Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) sangat bergantung pada optimalisasi penerimaan pajak daerah, yang dipengaruhi oleh kualitas pelayanan dan strategi komunikasi publik. Penelitian ini menganalisis strategi pemasaran pelayanan perpajakan Bapenda Jatim untuk meningkatkan kepatuhan dan partisipasi wajib pajak. Menggunakan metode deskriptif kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi program e-Channel serta sosialisasi digital. Hasil penelitian menunjukkan Bapenda Jatim menerapkan strategi pemasaran digital yang meliputi produk, promosi, tempat, dan proses, didukung kolaborasi dengan berbagai instansi, yang efektif meningkatkan kesadaran dan akses layanan. Analisis SWOT mengidentifikasi kekuatan seperti dukungan pemerintah dan inovasi digital, namun juga kelemahan seperti citra birokrasi dan literasi digital yang belum merata. Kendala literasi digital dan jangkauan promosi di daerah terpencil masih ada. Rekomendasi mencakup peningkatan komunikasi dua arah, personalisasi pesan, dan integrasi data layanan untuk memperkuat loyalitas. Penelitian ini berkontribusi pada pemasaran sektor publik, menegaskan bahwa pelayanan publik modern memerlukan strategi pemasaran yang adaptif, partisipatif, dan berbasis teknologi digital.

Kata kunci: Strategi Pemasaran, Pelayanan Perpajakan, Bapenda Jatim, Digitalisasi Layanan Publik, Kepatuhan Pajak

ABSTRACT

Increasing Local Own-Source Revenue (PAD) relies heavily on optimizing local tax collection, influenced by service quality and public communication strategies. This study qualitatively analyzes Bapenda Jatim's tax service marketing strategy to enhance taxpayer compliance and participation. Data was gathered through interviews, observations, and documentation of e-Channel programs and digital social media campaigns. The research reveals Bapenda Jatim employs a digital marketing strategy covering product, promotion, place, and process, often involving collaboration with various agencies, proving effective in raising awareness and accessibility. A SWOT analysis highlights strong government support and digital innovations as strengths, while bureaucratic image and uneven service quality are weaknesses. Challenges persist, such as digital literacy gaps and limited promotion reach in remote areas. Recommendations include improving two-way communication, personalizing messages, and integrating service data to strengthen loyalty. This research contributes to public sector marketing and local tax management, emphasizing that modern public services require adaptive, participatory, and digitally-driven marketing strategies.

Keywords: Marketing Strategy, Tax Services, East Java Bapenda, Public Service Digitalization, Tax Compliance.

PENDAHULUAN

Dalam era desentralisasi fiskal, pemerintah daerah dituntut untuk mampu meningkatkan kemandirian fiskal melalui optimalisasi pendapatan asli daerah (PAD). Salah satu komponen utama PAD adalah penerimaan dari sektor perpajakan daerah, salah satunya adalah pajak kendaraan bermotor yang merupakan kontributor signifikan bagi pendapatan Provinsi Jawa Timur. Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur (Bapenda Jatim) memiliki peran strategis dalam memastikan efektivitas pengelolaan pajak daerah guna mendukung pembangunan berkelanjutan dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Di tengah dinamika kebutuhan masyarakat dan perkembangan teknologi, tuntutan terhadap layanan perpajakan yang cepat, transparan, dan mudah diakses semakin kuat sehingga menuntut adanya strategi pelayanan yang responsif dan adaptif.

Di era digital saat ini, paradigma pelayanan publik telah bergeser menuju orientasi pelayanan berbasis kepuasan dan partisipasi masyarakat. Masyarakat sebagai konsumen layanan publik menuntut transparansi, kemudahan, serta akses yang cepat terhadap layanan perpajakan. Oleh karena itu, lembaga publik dituntut untuk tidak hanya berfungsi sebagai pengelola pajak, tetapi juga sebagai public service marketer yang mampu mengkomunikasikan nilai layanan kepada masyarakat secara efektif. Sejalan dengan itu, penelitian terbaru seperti yang disampaikan oleh Sweeney (2019) menunjukkan bahwa pemanfaatan pemasaran digital mampu memperkuat kepercayaan dan keterlibatan warga (*citizen engagement*) dalam interaksi dengan lembaga pemerintah. Kepercayaan wajib pajak terhadap pemerintah menjadi salah satu faktor dalam mendorong tingkat kepatuhan (Zainudin, et.al, 2022). Ketika wajib pajak memiliki keyakinan bahwa pemerintah transparan dan akuntabel dalam mengelola pajak, wajib pajak cenderung lebih termotivasi untuk memenuhi kewajiban perpajakannya. Selain itu, berbagai studi layanan publik, misalnya oleh Pedrosa, G. V., et al. (2020) dan Pham, et al. (2023) menegaskan bahwa kualitas layanan digital, kejelasan informasi, dan *perceived value* menjadi faktor penting yang mempengaruhi kepuasan dan kepatuhan pengguna layanan sektor publik.

Dalam konteks pelayanan perpajakan, strategi pemasaran mencakup serangkaian pendekatan seperti penyediaan informasi yang mudah dipahami, edukasi perpajakan, promosi layanan digital, pemanfaatan media sosial, serta inovasi dalam model layanan. Penelitian Nistiana, L. D, et.al (2023) serta Judijanto, L (2024) menekankan bahwa literasi perpajakan dan persepsi masyarakat terhadap pemerintah berpengaruh kuat terhadap kepatuhan pajak. Namun, berbagai tantangan masih dihadapi, seperti rendahnya literasi perpajakan masyarakat, keterbatasan inovasi teknologi, ketimpangan akses informasi, dan persepsi negatif terhadap pajak daerah. Celah penelitian (*research gap*) muncul karena masih terbatasnya kajian yang secara spesifik mengupas bagaimana strategi pemasaran pelayanan pajak daerah diimplementasikan dalam era digital terutama pada institusi tingkat provinsi, serta bagaimana faktor pendukung dan penghambatnya mempengaruhi efektivitas layanan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pemasaran

pelayanan perpajakan yang diterapkan oleh Bapenda Provinsi Jawa Timur, sekaligus mengidentifikasi faktor-faktor yang memperkuat maupun menghambat efektivitas strategi tersebut. Penelitian ini juga bertujuan memberikan rekomendasi strategis guna memperbaiki kualitas layanan sekaligus meningkatkan kepatuhan wajib pajak di masa mendatang.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan literatur mengenai pemasaran sektor publik, khususnya dalam konteks layanan perpajakan daerah dan transformasi digital layanan pemerintah. Penelitian ini memperkaya pemahaman mengenai bagaimana prinsip pemasaran modern dapat diterapkan pada lembaga publik yang berorientasi pelayanan. Secara praktis, penelitian ini bermanfaat bagi Bapenda Jatim sebagai dasar evaluasi kebijakan dan perumusan strategi pemasaran yang lebih efektif untuk meningkatkan kepatuhan pajak, memperluas jangkauan layanan, serta memperkuat kepercayaan publik terhadap pengelolaan pajak daerah.

KAJIAN LITERATUR

Pemasaran Sektor Publik dan Layanan Perpajakan

Pemasaran tidak lagi menjadi domain eksklusif sektor swasta. Konsep pemasaran telah meluas ke sektor publik, di mana lembaga pemerintah berupaya untuk mengkomunikasikan nilai layanan, membangun kepercayaan, dan mendorong partisipasi masyarakat (Supriadi, 2021; Zavattaro, 2021). Dalam konteks pelayanan perpajakan, pemasaran sektor publik berfokus pada bagaimana pemerintah dapat secara efektif mengelola dan mengkomunikasikan layanan pajak untuk mencapai tujuan penerimaan daerah dan kepatuhan wajib pajak (Sweeney, 2019).

Pemasaran layanan memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari pemasaran produk fisik, seperti intangibilitas, inseparabilitas, heterogenitas, dan perishabilitas (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2019; Wirtz, 2022; Permatasari & Supriyadi 2022). Oleh karena itu, strategi pemasaran layanan perpajakan harus dirancang untuk mengatasi karakteristik ini, misalnya dengan menekankan pada pengalaman wajib pajak, kualitas interaksi, dan transparansi proses. Sundari & Hanafi (2024) menegaskan bahwa strategi pemasaran yang efektif memerlukan pemahaman mendalam tentang kebutuhan dan preferensi target audiens.

Digitalisasi Pelayanan Publik dan Kualitas Layanan Digital

Era digital telah mengubah lanskap pelayanan publik secara fundamental. Pemerintah didorong untuk mengadopsi teknologi digital guna meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, dan transparansi layanan (Rachel, 2025). Digitalisasi memungkinkan layanan perpajakan diakses kapan saja dan di mana saja, mengurangi birokrasi, dan meningkatkan kepuasan wajib pajak (Putra, M. A. E., et.al, 2025).

Kualitas layanan digital (*e-service quality*) menjadi faktor krusial dalam keberhasilan implementasi layanan publik berbasis teknologi. Pedrosa, G. V., et al. (2020) dalam tinjauan literatur sistematisnya mengidentifikasi determinan kunci kualitas layanan digital, termasuk

kemudahan penggunaan, keandalan sistem, keamanan data, dan responsivitas. Pham, L., et al. (2023) juga menekankan bahwa kualitas *e-service* dan *perceived value* secara signifikan mempengaruhi kepuasan dan kepatuhan warga dalam layanan publik. Pemanfaatan pemasaran digital, termasuk melalui media sosial, terbukti mampu memperkuat keterlibatan warga (*citizen engagement*) dan membangun kepercayaan publik terhadap lembaga pemerintah (Sweeney, 2019; Utomo, Risdwiyanto, & Judijanto, 2024).

Kepatuhan Pajak dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya

Kepatuhan pajak merupakan pilar utama dalam pembiayaan pembangunan daerah. Berbagai penelitian telah mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepatuhan wajib pajak. Zainudin, et.al (2022) menemukan bahwa kepercayaan pada pemerintah dan persepsi keadilan pajak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepatuhan. Ketika wajib pajak merasa bahwa pemerintah transparan dan akuntabel dalam mengelola dana pajak, motivasi untuk memenuhi kewajiban pajak cenderung meningkat.

Selain itu, literasi perpajakan dan persepsi masyarakat terhadap pemerintah juga berperan penting. Nistiana, L. D,et.al (2023) serta Judijanto, L (2024) menunjukkan bahwa pemahaman yang baik tentang sistem perpajakan dan pandangan positif terhadap kinerja pemerintah dapat meningkatkan tingkat kepatuhan. Program edukasi publik yang berkelanjutan dan sosialisasi yang efektif menjadi strategi penting untuk meningkatkan literasi pajak dan mengubah persepsi negatif.

Peran Media Sosial dalam Sosialisasi dan Pemasaran Perpajakan

Media sosial telah menjadi alat yang tak terpisahkan dalam strategi komunikasi dan pemasaran modern, termasuk di sektor publik. Platform seperti Instagram, YouTube, dan TikTok menawarkan potensi besar untuk sosialisasi program, edukasi publik, dan interaksi dua arah dengan masyarakat (Permatasari, R. W, dkk., 2025; Putri, dkk., 2025; Sweeney, 2019). Melalui media sosial, lembaga pemerintah dapat menyampaikan informasi perpajakan secara lebih menarik, mudah dipahami, dan menjangkau segmen masyarakat yang lebih luas, terutama generasi muda. Pemanfaatan media sosial juga memungkinkan Bapenda Jatim untuk membangun citra positif, meningkatkan transparansi, dan mengelola umpan balik dari wajib pajak secara lebih responsif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai strategi pemasaran pelayanan perpajakan yang diterapkan oleh Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan secara holistik proses, dinamika, dan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan strategi pemasaran pelayanan publik. Penelitian dilakukan di kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur serta Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pelayanan Pajak

Daerah di beberapa wilayah kabupaten/kota. Subjek penelitian meliputi pejabat struktural dan fungsional Bapenda (pengambil kebijakan dan pelaksana strategi pemasaran), petugas pelayanan di UPT, dan wajib pajak daerah (perorangan maupun badan usaha) sebagai pengguna layanan. Data dikumpulkan melalui teknik wawancara mendalam untuk menggali informasi tentang strategi yang diterapkan, faktor-faktor pendukung dan penghambat, serta rekomendasi strategis guna meningkatkan kualitas layanan, dan teknik observasi langsung terhadap proses pelayanan di kantor Bapenda Jatim dan UPT untuk melihat penerapan strategi di lapangan. Analisis data dilakukan menggunakan metode analisis tematik yang meliputi reduksi data (menyaring data penting dari hasil wawancara dan observasi), penyajian data dalam bentuk narasi, dan penarikan kesimpulan berdasarkan strategi organisasi dan hasil analisis SWOT.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Strategi Pemasaran Pelayanan Perpajakan

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan, strategi pemasaran Bapenda Jatim berfokus pada peningkatan penerimaan negara melalui berbagai pendekatan, termasuk sosialisasi dan edukasi, layanan perpajakan yang mudah, serta reformasi sistem informasi yang andal dan terintegrasi. Upaya ini dirancang untuk memperkuat kesadaran dan kepatuhan pajak masyarakat serta mencapai target penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang optimal. Secara lebih khusus, dalam melakukan pemasaran pelayanan perpajakan, Bapenda Jatim melakukan beberapa strategi sebagai berikut:

1. **Penguatan SDM dan Organisasi** Bapenda Jatim selalu berupaya untuk mengembangkan organisasi dan sumber daya manusia yang optimal agar dapat memberikan pelayanan yang efektif. Petugas pajak baik petugas pelayanan maupun petugas penagihan pajak didorong untuk terus meningkatkan kompetensi dan bersikap profesional, ramah, dan informatif agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik. Selain itu, penting juga bagi para petugas untuk menjaga integritas dan profesionalisme ketika menjalankan tugas.
2. **Membangun Citra Positif pada Instansi** Citra positif terbentuk oleh reputasi Bapenda Jatim dalam menjalankan tugas secara adil dan bebas dari korupsi. Dalam membangun citra positif, Bapenda Jatim berupaya untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas melalui keterbukaan informasi perpajakan. Media sosial seperti Instagram, YouTube, dan TikTok menjadi salah satu wadah yang dimanfaatkan oleh Bapenda Jatim dalam membangun citra yang baik. Pada media tersebut, Bapenda Jatim secara aktif membagikan seluruh kegiatan dan upaya yang dilakukan terkait pelayanan dan optimalisasi PAD secara transparan. Berdasarkan keterangan dari informan, Bapenda Jatim juga melaksanakan program Podcast dan jumpa wajib pajak untuk menggali lebih dalam keluhan, kritik, dan saran dari masyarakat sebagai salah satu upaya meningkatkan partisipasi dan membangun kepercayaan publik.

Strategi ini sejalan dengan teori Sweeney (2019) yang menegaskan bahwa lembaga sektor publik perlu mengadopsi strategi pemasaran digital untuk memperkuat keterlibatan warga (*citizen engagement*) dan membangun kepercayaan publik terhadap layanan pemerintah.

3. **Peningkatan Aksesibilitas Pelayanan** Untuk meningkatkan aksesibilitas pelayanan bagi masyarakat dalam melakukan pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan pengesahan STNK tahunan di berbagai wilayah terutama daerah yang jauh dari Kantor Induk (KB. Samsat), Bapenda Jatim menghadirkan layanan yang dekat dengan masyarakat meliputi:
 - a. **Payment Point:** *Payment Point* adalah titik layanan pembayaran pajak yang disediakan di lokasi-lokasi strategis di luar kantor induk Samsat, seperti di pusat perbelanjaan, koperasi, bank, minimarket, dan BUMDes. *Payment Point* menjadi salah satu inovasi unggulan Bapenda Jatim untuk mendekatkan pelayanan kepada masyarakat serta mengurangi beban di kantor Samsat Induk.
 - b. **Mall Pelayanan Publik:** Mall Pelayanan Publik (MPP) adalah pusat layanan terpadu yang menampung berbagai jenis pelayanan dari instansi pemerintah pusat, pemerintah daerah, BUMN, BUMD, hingga sektor swasta dalam satu gedung. Layanan perpajakan dari Bapenda Jatim atau Samsat turut menjadi bagian dari MPP untuk memudahkan masyarakat mengurus berbagai layanan dalam satu kunjungan.
 - c. **Samsat Keliling:** Samsat Keliling adalah layanan bergerak yang disediakan oleh Bapenda Jatim untuk mempermudah masyarakat dalam melakukan pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan pengesahan STNK tahunan tanpa harus datang ke kantor Samsat induk. Layanan ini merupakan salah satu strategi pemerintah dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik, memperluas jangkauan pemasaran layanan perpajakan serta mendekatkan layanan perpajakan kepada masyarakat. Beberapa UPT Bapenda Jatim telah mengembangkan layanan Samsat Keliling yang dipadukan dengan:
 - 1) Sistem pembayaran digital (*e-wallet, marketplace*).
 - 2) Jadwal publikasi melalui media sosial untuk memudahkan masyarakat mengetahui lokasi dan waktu layanan.
 - 3) Kegiatan jemput bola terpadu dengan pelayanan administrasi desa, acara *car free day*, dan pusat perbelanjaan.
4. **Menciptakan Berbagai Inovasi Melalui Pemanfaatan Teknologi** Dalam era digitalisasi saat ini, teknologi informasi memegang peranan penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik, termasuk di bidang perpajakan. Bapenda Jatim memanfaatkan hal tersebut dengan membuat beberapa inovasi antara lain:

- a. Pembayaran pajak secara digital melalui Samolnas/Signal, Tokopedia, Shopee, Gojek, dan LinkAja.
- b. Inovasi layanan informasi perpajakan yang memudahkan masyarakat untuk mengakses informasi dan layanan pajak kendaraan secara cepat, mudah, dan transparan di berbagai daerah di Jawa Timur. Beberapa di antaranya:
 - 1) Saluran Informasi Samsat Masyarakat Banyuwangi (SIMASWANGI) bagi masyarakat di wilayah Kabupaten Banyuwangi.
 - 2) Sistem Informasi Pelayanan Malang Selatan (SIMPEL MASE) bagi masyarakat di wilayah Kabupaten Malang bagian selatan.
 - 3) Sistem Informasi Anak Gunung (SI ANGGUN) bagi masyarakat di wilayah Kabupaten Trenggalek
 - 4) Sistem Informasi Pelayanan Samsat Malang Kota (SIP SAM) bagi masyarakat Kota Malang.
 - 5) Pelayanan Informasi dan Edukasi Samsat Karangploso dan Batu (PIE SAM KABARE) bagi masyarakat di wilayah Kabupaten Malang bagian utara dan Kota Batu.
 - 6) Sistem Informasi Samsat Jember Online (SI MASJO) bagi masyarakat di wilayah Kabupaten Jember.
 - 7) Pusat Informasi Publik Samsat Ponorogo (PAK SAMSON) bagi masyarakat di wilayah Kabupaten Ponorogo.
5. **Membangun Kolaborasi yang Kuat dengan Pihak Terkait** Membangun kolaborasi dengan instansi terkait merupakan strategi penting dalam meningkatkan pemasaran pelayanan perpajakan. Dalam konteks pelayanan publik, kolaborasi ini berfungsi untuk memperluas jangkauan layanan, meningkatkan kualitas informasi, dan membangun kepercayaan masyarakat terhadap sistem perpajakan. Beberapa bentuk kolaborasi yang dilakukan oleh Bapenda Jatim meliputi:
 - a. Kerjasama Bapenda Jatim dengan Polri dan Jasa Raharja dalam mempercepat dan mempermudah pelayanan kepada masyarakat dalam pengurusan dokumen dan pembayaran terkait kendaraan bermotor.
 - b. Kolaborasi dengan Pemerintah Kabupaten dan/atau Kota dalam pemberian pelayanan pajak daerah yang tepat sasaran dan memperluas jangkauan sosialisasi terkait informasi perpajakan.
 - c. Bekerja sama dengan lembaga keuangan dan fintech untuk mempermudah pembayaran pajak secara digital, antara lain Bank Jatim melalui Jconnect Mobile, LinkAja, dan Griya Bayar BTN.
 - d. Berkolaborasi dengan Dinas Perhubungan, Polri, dan Jasa Raharja untuk melakukan kegiatan operasi bersama dengan tujuan meningkatkan

efektivitas pengawasan, penegakan hukum, sekaligus sosialisasi pelayanan perpajakan.

- e. Bekerja sama dengan BUMDes, kampus, pesantren, Indomaret, Alfamart, Kantor Pos, dan Koperasi untuk mempermudah dan memperluas jangkauan pemasaran pelayanan perpajakan sehingga masyarakat di berbagai kalangan maupun komunitas bisa dengan mudah mendapatkan akses pelayanan perpajakan. Kolaborasi yang dilakukan Bapenda Jatim di atas dapat memperkuat sistem informasi perpajakan, memperluas jangkauan sosialisasi, dan menumbuhkan kepercayaan publik terhadap layanan pajak.
6. **Memberikan Reward Bagi Wajib Pajak Patuh** Dalam membangun hubungan yang baik dengan wajib pajak, Bapenda Jatim memberikan reward bagi wajib pajak patuh dengan pemberian souvenir berupa tas / goodie bag, payung, tumblr, gantungan kunci, mug, dan lain sebagainya. Selain itu, setiap tahun terdapat undian umroh bagi wajib pajak patuh sebagai reward dan bentuk nyata dalam membangun hubungan jangka panjang yang positif antara Bapenda Jatim sebagai instansi pemungut pajak dan masyarakat. Pemberian reward bukan sekadar bentuk apresiasi, tetapi juga alat komunikasi dan promosi layanan publik yang bertujuan untuk membangun kepuasan dan loyalitas masyarakat sebagai wajib pajak.

B. Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor pendukung dan penghambat diuraikan melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*):

1. Strengths (Kekuatan)

- a. **Dukungan Pemerintah yang Kuat:** Pemasaran pelayanan perpajakan didukung penuh oleh kebijakan Pemerintah Provinsi Jawa Timur khususnya Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur sebagai lembaga resmi pemerintah. Hal ini memastikan legitimasi dan keberlanjutan program edukasi dan sosialisasi pajak.
- b. **Inovasi Teknologi Digital:** Adanya sistem pelayanan pembayaran pajak kendaraan bermotor berbasis digital (e-channel) seperti E-Samsat Jatim, Jatim Samolnas, Tokopedia, Shopee, Samkopi, dan lain sebagainya yang dapat meningkatkan kemudahan serta efisiensi dalam pelayanan pembayaran pajak.
- c. **Jangkauan Luas:** Bapenda Jatim memiliki kantor unit pelaksana teknis yang membawahi kantor bersama samsat di seluruh wilayah Jawa Timur, yang memperluas akses masyarakat terhadap informasi dan layanan perpajakan.
- d. **Program Edukasi Publik yang Berkelanjutan:** Adanya kegiatan sosialisasi pajak, edukasi di media sosial, dan kampanye sadar pajak membentuk

kesadaran publik yang semakin meningkat.

2. *Weaknesses* (Kelemahan)

- a. **Citra Birokrasi yang Kurang Responsif:** Sebagian masyarakat masih menganggap pelayanan perpajakan lamban dan rumit.
- b. **Kesenjangan Literasi Pajak:** Banyak masyarakat yang belum memahami fungsi pajak secara komprehensif sehingga persepsi terhadap pemasaran layanan pajak belum optimal.
- c. **Kualitas Layanan Tidak Merata:** Pelayanan di beberapa daerah masih belum sebaik di kota besar, terutama terkait infrastruktur teknologi dan sumber daya manusia.
- d. **Kurangnya Pendekatan Personal dalam Pemasaran:** Strategi komunikasi Bapenda Jatim masih bersifat umum, belum sepenuhnya menyesuaikan dengan karakteristik segmen wajib pajak yang berbeda.

3. *Opportunities* (Peluang)

- a. **Pemanfaatan Media Digital dan Sosial Media:** Platform seperti Instagram, YouTube, dan TikTok dapat digunakan secara lebih intensif untuk edukasi dan promosi program perpajakan dengan cara yang menarik dan mudah dipahami.
- b. **Kerjasama dengan Lembaga Pendidikan dan Swasta:** Kolaborasi dengan universitas, sekolah, dan pelaku bisnis dapat memperluas jangkauan sosialisasi sadar pajak.
- c. **Perkembangan Ekonomi Digital:** Meningkatnya transaksi digital memberi peluang bagi Bapenda Jatim untuk terus memperluas basis wajib pajak dan memperkenalkan inovasi pelayanan digital.
- d. **Kesadaran Publik akan Transparansi dan Akuntabilitas:** Tuntutan masyarakat terhadap tata kelola pemerintahan yang bersih menjadi peluang bagi Bapenda Jatim untuk memperkuat citra profesional dan berintegritas.

4. *Threats* (Ancaman)

- a. **Tingkat Kepercayaan Publik yang Masih Fluktuatif:** Kasus-kasus korupsi atau penyalahgunaan pajak baik di tingkat pusat, provinsi, maupun kabupaten/kota yang pernah terjadi di masa lalu dapat menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pajak, tidak terkecuali Bapenda Jatim.
- b. **Persaingan Persepsi dengan Lembaga Publik Lain:** Ketika lembaga publik lain lebih cepat beradaptasi dengan pelayanan digital, masyarakat dapat membandingkan dan menilai Bapenda Jatim kurang inovatif.
- c. **Resistensi terhadap Perubahan Sistem:** Masyarakat yang belum terbiasa dengan sistem online kadang menolak penggunaan teknologi baru, sehingga menghambat efektivitas pemasaran pelayanan.

- d. **Ancaman Keamanan Siber (Cybersecurity):** Penggunaan sistem digital menimbulkan risiko kebocoran data dan serangan siber yang dapat menurunkan kepercayaan terhadap sistem perpajakan online.

C. Rekomendasi Strategis

1. **Strategi Penguatan Internal (Strength-Opportunity Strategy/SO)** Strategi ini dilakukan dengan mengoptimalkan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal yang diuraikan sebagai berikut:
 - a) **Digitalisasi dan integrasi sistem perpajakan:** Bapenda Jatim dapat terus mengembangkan layanan digital terintegrasi lintas platform (website, aplikasi mobile, e-wallet, dan media sosial) untuk memperkuat efisiensi pelayanan serta meningkatkan kenyamanan wajib pajak.
 - b) **Edukasi publik melalui media sosial interaktif:** Dengan dukungan pemerintah dan jangkauan luas, Bapenda Jatim dapat membuat konten edukatif berbasis video pendek, infografis, atau simulasi pembayaran pajak di platform populer seperti TikTok, YouTube, dan Instagram untuk menjangkau generasi muda.
 - c) **Kemitraan strategis dengan dunia pendidikan dan sektor swasta:** Bapenda Jatim perlu mengembangkan program literasi pajak yang lebih masif melalui kolaborasi dengan sekolah, kampus, komunitas lokal, dan media massa. Oleh karena itu, Bapenda Jatim bisa berkolaborasi dengan universitas dan lembaga pendidikan untuk melaksanakan program *Tax Goes to Campus/School*, serta bekerja sama dengan pelaku usaha dan marketplace dalam sosialisasi sadar pajak.
2. **Strategi Penguatan Citra dan Layanan (Strength-Threat Strategy/ST)** Strategi ini menggunakan kekuatan internal untuk mengatasi ancaman eksternal, meliputi:
 - a) **Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas publik:** Dengan memperluas publikasi laporan kinerja, pelaporan realisasi pajak daerah, serta testimoni wajib pajak patuh, Bapenda Jatim dapat menjaga dan memperkuat kepercayaan masyarakat.
 - b) **Perlindungan data dan keamanan sistem digital:** Bapenda Jatim perlu memperkuat sistem keamanan siber, audit sistem IT, dan melakukan edukasi literasi digital agar masyarakat merasa aman menggunakan layanan online.
 - c) **Membangun citra profesional aparaturnya:** Bapenda Jatim perlu meningkatkan kompetensi melalui pelatihan etika pelayanan publik dan sertifikasi kompetensi sehingga dapat menumbuhkan persepsi positif bahwa pelayanan pajak bebas pungli dan berorientasi pada kepuasan dan kepercayaan masyarakat.
3. **Strategi Peningkatan Kinerja Pelayanan (Weakness-Opportunity Strategy/WO)** Strategi ini digunakan untuk mengatasi kelemahan dengan

memanfaatkan peluang eksternal, antara lain:

- a) Peningkatan kapasitas SDM pajak berbasis teknologi: Bapenda Jatim perlu memperkuat pelatihan berbasis digital service management bagi petugas di daerah agar kualitas layanan merata dan responsif.
- b) Pendekatan pemasaran berbasis segmentasi wajib pajak: Bapenda Jatim dapat mengembangkan strategi komunikasi yang disesuaikan dengan karakteristik segmen, misalnya pelaku UMKM, generasi muda, atau masyarakat pedesaan, menggunakan kanal komunikasi yang tepat agar pesan perpajakan lebih mudah dipahami dan tepat sasaran.
- c) Program literasi pajak berkelanjutan: Bapenda Jatim dapat melakukan kolaborasi edukatif dengan media massa, komunitas lokal, dan lembaga pendidikan untuk mengurangi kesenjangan pemahaman pajak di masyarakat.

4. **Strategi Mitigasi dan Adaptasi terhadap Risiko (*Weakness-Threat Strategy/WT*)** Strategi untuk mengurangi kelemahan internal dan menghadapi ancaman eksternal meliputi:

- a) **Simplifikasi proses dan layanan hibrida:** Bapenda Jatim harus tetap menghadirkan layanan yang mudah diakses baik secara digital maupun langsung (*offline-online integration*) agar masyarakat yang belum terbiasa dengan teknologi tetap terlayani.
- b) **Meningkatkan manajemen pengaduan dan umpan balik masyarakat:** Membentuk *customer feedback system* berbasis digital untuk menampung keluhan dan saran wajib pajak secara transparan dan responsif.
- c) **Memperkuat komunikasi krisis dan kehumasan publik:** Dalam menghadapi isu negatif, Bapenda Jatim perlu memiliki tim komunikasi publik yang aktif memberikan klarifikasi dan edukasi agar kepercayaan publik tetap terjaga.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi pemasaran pelayanan perpajakan yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur, dapat disimpulkan bahwa Bapenda Jatim telah mengimplementasikan strategi pemasaran pelayanan publik yang cukup komprehensif dalam upaya meningkatkan kepatuhan wajib pajak serta optimalisasi penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor sebagai salah satu sumber utama Pendapatan Asli Daerah (PAD). Strategi tersebut diwujudkan melalui beberapa pendekatan utama, yaitu penguatan kapasitas sumber daya manusia aparatur pajak, pembangunan citra institusi yang transparan dan akuntabel, peningkatan aksesibilitas layanan perpajakan melalui berbagai kanal pelayanan seperti *Payment Point*, Mall Pelayanan Publik, dan Samsat Keliling, serta pengembangan inovasi layanan berbasis teknologi digital. Digitalisasi pelayanan dilakukan

melalui integrasi berbagai platform pembayaran dan sistem informasi perpajakan seperti E-Samsat, aplikasi Samolnas/Signal, serta kerja sama dengan marketplace dan layanan keuangan digital yang memungkinkan masyarakat melakukan pembayaran pajak secara lebih mudah, cepat, dan fleksibel. Selain itu, Bapenda Jatim juga mengembangkan berbagai sistem informasi pelayanan daerah, memanfaatkan media sosial sebagai sarana komunikasi publik dan edukasi perpajakan, serta membangun kolaborasi strategis dengan berbagai pihak seperti Polri, Jasa Raharja, pemerintah kabupaten/kota, lembaga keuangan, hingga sektor swasta guna memperluas jangkauan layanan dan meningkatkan efektivitas sosialisasi perpajakan. Pemberian reward kepada wajib pajak patuh juga menjadi bagian dari strategi pemasaran hubungan (relationship marketing) yang bertujuan membangun loyalitas dan hubungan jangka panjang antara pemerintah dan masyarakat sebagai wajib pajak.

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa strategi pemasaran pelayanan perpajakan Bapenda Jatim didukung oleh beberapa kekuatan utama, antara lain dukungan kebijakan pemerintah daerah yang kuat, inovasi digital dalam pelayanan perpajakan, jaringan pelayanan yang luas melalui unit pelaksana teknis di berbagai wilayah, serta program edukasi dan sosialisasi perpajakan yang berkelanjutan. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan beberapa kelemahan yang masih perlu diperbaiki, seperti persepsi sebagian masyarakat terhadap birokrasi yang dianggap kurang responsif, kesenjangan literasi pajak di kalangan masyarakat, ketimpangan kualitas pelayanan antara wilayah perkotaan dan daerah tertentu, serta pendekatan komunikasi pemasaran yang belum sepenuhnya berbasis segmentasi wajib pajak. Dari sisi eksternal, terdapat peluang besar bagi Bapenda Jatim untuk memanfaatkan perkembangan teknologi digital, media sosial, serta kerja sama dengan lembaga pendidikan dan sektor swasta dalam memperluas literasi dan kesadaran pajak masyarakat. Di sisi lain, terdapat pula berbagai tantangan seperti fluktuasi tingkat kepercayaan publik terhadap lembaga perpajakan, resistensi sebagian masyarakat terhadap sistem pelayanan berbasis digital, serta potensi risiko keamanan siber dalam pengelolaan sistem perpajakan online.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi pelayanan perpajakan yang dilakukan oleh Bapenda Jatim telah mengarah pada model pelayanan publik yang lebih modern, inovatif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Penerapan strategi pemasaran layanan yang mengintegrasikan pendekatan digital, peningkatan kualitas pelayanan, serta penguatan komunikasi publik menjadi faktor penting dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dan kepatuhan wajib pajak. Dengan terus memperbaiki kelemahan yang ada serta memanfaatkan peluang perkembangan teknologi dan kolaborasi lintas sektor, strategi pemasaran pelayanan perpajakan yang diterapkan Bapenda Jatim berpotensi semakin efektif dalam mendukung peningkatan penerimaan pajak daerah dan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan keuangan publik.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, disarankan bagi Bapenda Jatim untuk terus meningkatkan kualitas layanan dan efektivitas strategi pemasaran melalui beberapa langkah berikut:

1. **Pengembangan Kompetensi SDM:** Melakukan pengembangan kompetensi sumber daya manusia secara berkelanjutan, khususnya dalam hal pelayanan berbasis digital dan komunikasi publik yang efektif.
2. **Penguatan Literasi Pajak:** Mengintensifkan penguatan literasi pajak melalui kolaborasi strategis dengan sekolah dan/atau kampus, serta komunitas masyarakat, untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran wajib pajak
3. **Mitigasi Risiko Digital:** Memperkuat mitigasi risiko digital, termasuk keamanan siber dan perlindungan data, untuk memastikan keamanan dan kepercayaan dalam layanan digital.
4. **Segmentasi Komunikasi Pemasaran:** Menerapkan segmentasi komunikasi pemasaran perpajakan yang lebih tepat sasaran, menyesuaikan pesan dan kanal komunikasi dengan karakteristik segmen wajib pajak yang berbeda.

Dengan mempertimbangkan keterbatasan penelitian ini dan saran-saran yang telah diberikan, diharapkan penelitian di masa mendatang dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pemahaman tentang perilaku wajib pajak dan efektivitas strategi pemasaran layanan perpajakan, serta mendukung upaya untuk menciptakan masyarakat yang lebih sadar dan patuh dalam memenuhi kewajiban perpajakan dan berpartisipasi dalam layanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Sundari, Eva dan Imam Hanafi. (2024). *Strategi Pemasaran*. Pekanbaru: UIR Press.
- Supriadi, Hary. (2021). *Modul Marketing Sektor Publik Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Sweeney, J. (2019). *Public Sector Marketing Pro: The Definitive Guide to Digital Marketing and Social Media for Government and Public Sector*. London: Routledge.
- Utomo, Sulistyo Budi, Andriya Risdwiyanto, dan Loso Judijanto. (2024). *Pemasaran Digital: Strategi dan Taktik*. Jakarta: Sanskara Karya Internasional.
- Wirtz, Jochen. (2022). *Essentials of Services Marketing*. London: Pearson Education.
- Zavattaro, S. M. (2021). *Public Branding and Marketing: A Global Viewpoint*. New York: Springer.
- Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo, dan Gremler, Dwayne D. (2019). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw Hill Education.

Jurnal:

- Judijanto, L. (2024). Persepsi masyarakat terhadap kewajiban perpajakan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Perpajakan Dan Tata Kelola Perusahaan*, 1(4), 499-514.
- Nistiana, L. D., Wardani, D. K., & Primastiwi, A. (2023). Pengaruh literasi perpajakan terhadap

- kepatuhan wajib pajak: Studi kasus kantor pelayanan pajak (KPP) Pratama Bantul. As-Syirkah: *Islamic Economic & Financial Journal*, 2(1), 99-114.
- Pham, L., Limbu, Y. B., Le, M. T. T., & Nguyen, N. L. (2023). E-government service quality, perceived value, satisfaction, and loyalty: evidence from a newly emerging country. *Journal of Public Policy*, 43(4), 812-833.
- Permatasari, R. W., & Supriyadi, S. (2022). ANALISIS KESESUAIAN PERILAKU SEGMENT PASAR SASARAN DENGAN HASIL INOVASI PRODUK TEMPE. *Manager: Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(3), 372-383.
- Permatasari, R. W., Yulianto, T., & Aca, R. (2025). Mengapa Ibu Rumah Tangga Boikot Produk Mengungkap Faktor-faktor Pemicunya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam (JEBI)*, 5(2), 247-266.
- Putra, M. A. E., Putra, M. R. H., Emylia, N., & Musari, K. (2025). Dampak digitalisasi layanan E-Samsat dalam meningkatkan kepatuhan pajak kendaraan bermotor di Kabupaten Jember. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(3), 661-665.
- Putri, T. S., Fahlevvi, M. R., Apriyansa, A., Zulfikram, R., Fajri, M. N., Devid, D., ... & Sanda, A. P. (2025). Pemanfaatan Media Sosial Sebagai Sarana Sosialisasi Program Wajib Pajak Kendaraan Bermotor Di Lingkungan Uppd Kabupaten Brebes. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Ekonomi dan Bisnis Digital*, 2(1), 30-42.
- Pedrosa, G. V., Kosloski, R. A., Menezes, V. G. D., Iwama, G. Y., Silva, W. C. D., & Figueiredo, R. M. D. C. (2020). A systematic review of indicators for evaluating the effectiveness of digital public services. *Information*, 11(10), 472.
- Zainudin, F. M. R., Nugroho, R., & Muamarah, H. S. (2022). Pengaruh kepercayaan kepada pemerintah terhadap kepatuhan pajak dengan persepsi keadilan pajak sebagai variabel intervening. *Jurnal Pajak Indonesia (Indonesian Tax Review)*, 6(1), 107-121.

Internet:

- Rachel. (2025, Oktober 13). Digitalisasi Pajak: Masa Depan Kepatuhan yang Lebih Efisien. From Universitas Multimedia Nusantara: <https://www.umn.ac.id/digitalisasi-pajak-masa-depan-kepatuhan-yang-lebih-efisien/#:~:text=Digitalisasi%20pajak%20adalah%20proses%20modernisasi,serta%20memperkuat%20kepatuhan%20wajib%20pajak>. (diakses, 30 Januari 2026)