



## Analisis Strategi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat Guna Meningkatkan Pajak Kendaraan Bermotor Melalui *WhatsApp Blasting* Omni Communication Assistant

Ahmad Firdaus Mirza<sup>1\*</sup>, Anry Firmansyah<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Padjadjaran

\* E-mail Korespondensi: ahmad22023@mail.unpad.ac.id

### Information Article

*History Article*

*Submission: 09-03-2026*

*Revision: 11-03-2026*

*Published: 30-03-2026*

### DOI Article:

*10.24905/permana.v17i3.1507*

### A B S T R A K

Digitalisasi dalam pelayanan publik menjadi strategi yang semakin banyak diterapkan pemerintah daerah untuk meningkatkan efektivitas komunikasi kepada masyarakat, termasuk dalam pengelolaan dan optimalisasi penerimaan pajak daerah. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Jawa Barat memanfaatkan teknologi *WhatsApp Blasting* Omni Communication Assistant sebagai salah satu instrumen komunikasi digital guna mendorong kepatuhan wajib pajak dalam pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor (PKB). Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi yang diterapkan Bapenda Jabar dalam meningkatkan penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor melalui pemanfaatan digitalisasi komunikasi berupa *WhatsApp Blasting*. Penelitian menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap pengguna dan penerima layanan *WhatsApp Blasting* di Jawa Barat. Analisis penelitian menggunakan konsep Manajemen Strategik menurut (Jan-Erik Johanson, 2021) serta pendekatan *Technology Acceptance Model 3* (TAM 3) menurut (Venkatesh & Bala, 2008) untuk memahami strategi organisasi dan tingkat penerimaan teknologi oleh pengguna. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan *WhatsApp Blasting* merupakan strategi digital yang efektif dalam meningkatkan kesadaran dan kepatuhan wajib pajak. Strategi ini berhasil menjangkau ribuan wajib pajak secara masif namun tetap bersifat personal, sehingga berkontribusi signifikan terhadap realisasi penerimaan pajak daerah. Meskipun demikian, beberapa kendala masih ditemukan, antara lain keterbatasan validitas data wajib pajak, banyaknya nomor telepon tidak aktif, data kepemilikan kendaraan yang belum diperbarui, serta rendahnya tingkat respons penerima pesan. Untuk mengoptimalkan penggunaan *WhatsApp Blasting* ke depannya, diperlukan peningkatan kualitas pengelolaan basis data wajib pajak, serta pengembangan sistem komunikasi digital yang lebih terintegrasi agar pemanfaatan teknologi ini dapat secara optimal mendukung

### Acknowledgment

3527



---

peningkatan penerimaan pajak daerah di Provinsi Jawa Barat.

**Kata Kunci:** *Manajemen Strategik, Technology Acceptance Model 3, Pajak Kendaraan Bermotor, WhatsApp Blasting*

### **A B S T R A C T**

*Digitalization in public services has increasingly become a strategy adopted by regional governments to enhance the effectiveness of communication with the public, including in the management and optimization of regional tax revenues. The Regional Revenue Agency (Bapenda) of West Java Province utilizes WhatsApp Blasting Omni Communication Assistant as a digital communication instrument to encourage taxpayer compliance in Motor Vehicle Tax (PKB) payments. This study aims to analyze the strategy implemented by Bapenda West Java in increasing Motor Vehicle Tax revenue through the use of digital communication in the form of WhatsApp Blasting. The research employs a qualitative case study approach, with data collected through in-depth interviews, observations, and documentation studies involving users and recipients of the WhatsApp Blasting service in West Java. The analysis draws on the Strategic Management concept by (Jan-Erik Johanson, 2018) and the Technology Acceptance Model 3 (TAM 3) framework by (Venkatesh & Bala, 2008) to examine organizational strategy and the level of technology acceptance among users. The findings indicate that WhatsApp Blasting serves as an effective digital strategy in raising taxpayer awareness and compliance. The strategy successfully reached thousands of taxpayers in a mass yet personalized manner, contributing significantly to the realization of regional tax revenues. Nevertheless, several challenges remain, including limited validity of taxpayer data, inactive phone numbers, outdated vehicle ownership records, and low response rates among message recipients. To optimize the use of WhatsApp Blasting going forward, improvements in taxpayer database management quality and the development of a more integrated digital communication system are needed, so that this technology can optimally support the growth of regional tax revenues in West Java Province.*

**Key word:** *Strategic Management, Technology Acceptance Model 3, Motor Vehicle Tax, WhatsApp Blasting*

---

© 2026 Published by Permana. Selection and/or peer-review under responsibility of Permana

## **PENDAHULUAN**

3528

Perencanaan setiap daerah dimulai melalui penyusunan rencana kerja dan anggaran (RKA). Tujuan dibuatnya RKA ini adalah untuk menentukan dan merinci program, kegiatan dan alokasi dana untuk mencapai pembangunan demi menciptakan kesejahteraan bagi masyarakatnya. Tertuang dalam peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 136/-PMK.02/2014. Selanjutnya peraturan ini berisi tentang Petunjuk, Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga. Dijelaskan lebih lanjut bahwa dalam penyusunan RKA tentunya harus ada hal yang diperlukan yaitu keterkaitan hubungan antara anggaran dan realisasi anggaran demi meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang lebih baik. (Indriyani, 2023). Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan pendapatan yang bersumber dari potensi ekonomi daerah, meliputi pajak daerah, retribusi daerah, BUMD, dan pendapatan lainnya. Berdasarkan Undang-Undang No. 28 Tahun 2009, pajak adalah kontribusi wajib yang bersifat memaksa tanpa imbalan langsung untuk mendukung kesejahteraan masyarakat (Ghaffar, 2020).

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan tulang punggung keuangan pemerintah daerah dalam membiayai pembangunan dan pelayanan publik. Provinsi Jawa Barat, PAD menunjukkan tren pertumbuhan yang sangat positif dari Rp. 23,25 triliun pada tahun 2022 menjadi Rp. 25,31 triliun pada tahun 2024. Komponen terbesar PAD bersumber dari pajak daerah yang pada tahun 2024 mencapai Rp. 23,43 triliun atau sekitar 92,6% dari total PAD.

**Tabel 1. PAD Provinsi Jawa Barat**

| No | Uraian                    | Realisasi                                   | Realisasi                                   | Realisasi                                   | %                 | %                 |
|----|---------------------------|---|---|---|-------------------|-------------------|
|    |                           | Tahun Anggaran<br>2024<br>(Audited)<br>(Rp) | Tahun Anggaran<br>2023<br>(Audited)<br>(Rp) | Tahun Anggaran<br>2022<br>(Audited)<br>(Rp) | Yo Y<br>2023<br>- | Yo Y<br>2022<br>- |
|    |                           | 3   | 4   | 5   | 2024              | 2023              |
| 1  | PKB - LRA                 | 9.682.817.551.355                           | 9.201.226.492.084                           | 8.900.036.938.612                           | 5,23              | 3,38              |
| 2  | BBNKB - LRA               | 6.238.625.941.700                           | 6.012.584.951.200                           | 5.851.648.525.850                           | 3,76              | 2,75              |
| 3  | PBBKB - LRA               | 3.616.806.685.683                           | 3.550.707.055.127                           | 2.998.881.917.775                           | 1,86              | 18,40             |
| 4  | Pajak Air- LRA            | 69.539.648.630                              | 70.684.218.793                              | 90.579.743.693                              | -1,62             | -21,96            |
| 5  | Pajak Rokok -<br>LRA      | 3.823.774.889.899                           | 3.632.126.670.549                           | 3.701.455.837.705                           | 5,28              | -1,87             |
| 6  | Pajak Alat<br>Berat - LRA | 600.962.100                                 | 0   | 0   | ~                 | ~                 |
|    | Jumlah                    | 23.432.165.679.367                          | 22.467.329.387.753                          | 21.542.602.963.635                          | 4,29              | 4,29              |

Di antara seluruh jenis pajak daerah, Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) menjadi penyumbang terbesar dengan realisasi sebesar Rp. 9,68 triliun atau 41,31% dari total pendapatan pajak daerah, melampaui provinsi-provinsi lain di Pulau Jawa meskipun jumlah kendaraan di Jawa Barat hanya berada di posisi keempat. Pada data realisasi pendapatan pajak



kendaraan bermotor 2024 menyatakan bahwa Jawa Barat menduduki posisi pertama dalam realisasi pendapatan pajak kendaraan bermotor dibandingkan dengan provinsi yang ada di pulau jawa. Menurut laman (Bapenda Jabar, 2025) Jawa Barat dapat mengumpulkan Rp.9.682.817.551.355 hanya berbeda tipis dengan DKI Jakarta. Pendapatan dari PKB ini juga bukan tidak mungkin untuk didapatkan karena Jawa Barat merupakan provinsi dengan total masyarakat yang paling banyak di Indonesia yaitu sebanyak 50 juta jiwa dengan memiliki 27 kabupaten/kota dan total jumlah kendaraan bermotornya 17.035.913. (Pandingan & Hutapea, 2024).

Meskipun realisasi PKB terus meningkat, masih terdapat tantangan signifikan berupa tingginya jumlah wajib pajak yang menunggak. Sebagai upaya penagihan, Bapenda Provinsi Jawa Barat menerapkan sistem door to door melalui program Telusur Kendaraan Bermotor Mandiri (TKBM). Program *door to door* ini dinilai dapat mengurangi jumlah tunggakan dan meningkatkan pendapatan asli daerahnya melalui PKB. Selanjutnya program ini datang karena tingginya jumlah penunggak wajib pajak dan bahkan dengan adanya program pemutihan dan penghapusan denda dilakukan pun masih belum dapat menurunkan tingkat tingginya jumlah penunggak pajak (Sinaga, 2025). Namun berdasarkan data internal Bapenda periode Januari hingga Agustus 2024, dari 65.158 wajib pajak yang didatangi, hanya 5.595 orang (8,6%) yang melakukan pembayaran, dengan total pendapatan Rp7,61 miliar. Tingkat jangkauan program ini hanya mencapai 0,4% dari total pemilik kendaraan bermotor di Jawa Barat. Selain rendahnya efektivitas, program ini juga menimbulkan persepsi negatif di masyarakat karena dianggap sebagai tekanan sosial, serta memerlukan biaya operasional yang cukup besar.

Sebagai respons terhadap keterbatasan metode *door to door*, Bapenda Jawa Barat merancang strategi digital untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penagihan pajak. Strategi ini didukung oleh Inpres No. 3 Tahun 2003 dan Perpres No. 95 Tahun 2018 tentang SPBE sebagai landasan penguatan layanan publik berbasis teknologi (Bahtiar, 2021). Implementasinya diwujudkan melalui pengembangan digitalisasi komunikasi menggunakan WhatsApp Blast berbasis platform Omni Communication Assistant (OCA) dari PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Teknologi ini memungkinkan penyampaian informasi pembayaran PKB secara masif, cepat, dan tersegmentasi kepada wajib pajak, sehingga mampu memperluas jangkauan layanan dengan biaya yang lebih efisien dibandingkan metode konvensional (Ritan et al., 2025; Calista, 2024).

PT Telkom Indonesia Tbk merupakan BUMN di bidang telekomunikasi yang melalui segmen *government* menyediakan layanan B2B bagi instansi pemerintah. Keterbatasan pasar dan anggaran mendorong kolaborasi antarinstansi, sehingga Telkom hadir mendukung kebutuhan Bapenda dalam digitalisasi strategi peningkatan pendapatan daerah (Lisa Listiyani & Anas Hidayat, 2023). Pemanfaatan teknologi komunikasi seperti WhatsApp Blast OCA menjadi salah satu bentuk inovasi yang dapat mempercepat proses penyampaian informasi, meningkatkan interaksi dengan masyarakat, serta memperkuat kepatuhan wajib pajak terhadap kewajibannya. (Ritan et al., 2025). Maka dari itu, Pemerintah selaku pelayan bagi masyarakat memiliki tugas dan tanggung jawab untuk membuat manajemen strategi untuk dalam menentukan suatu kebijakan guna mewujudkan peningkatan sisi ekonomi yang baik di setiap daerahnya, sehingga setiap daerah dapat melaksanakan roda pemerintahan dengan efektif dan efisien.

Pemanfaatan teknologi komunikasi digital dalam konteks pemungutan pajak daerah merupakan area yang masih relatif baru dan belum banyak dikaji secara empiris, khususnya dalam mengukur dampaknya terhadap peningkatan penerimaan PKB. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas strategi WhatsApp Blast OCA yang diterapkan oleh Bapenda Provinsi Jawa Barat dalam meningkatkan kepatuhan dan penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi pemerintah daerah dalam mengoptimalkan pemanfaatan teknologi digital guna meningkatkan PAD secara berkelanjutan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus eksplanatif kualitatif. Metode ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena implementasi WhatsApp Blast OCA sebagai strategi peningkatan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Jawa Barat. Sejalan dengan (Creswell, 1998), studi kasus eksplanatif memungkinkan peneliti mendalami fenomena tertentu dalam konteks nyata dengan memanfaatkan berbagai sumber data secara komprehensif, termasuk observasi, wawancara mendalam, serta dokumen yang relevan. Pendekatan alamiah dalam penelitian studi kasus dapat ditunjukkan bahwa pengumpulan data dilakukan dalam situasi sesuai dengan kehidupan yang nyata dan peneliti dapat memahami fenomena sesuai dengan konteks yang sebenarnya. (D. Sinaga, 2025)

Penelitian dilaksanakan di Bapenda Provinsi Jawa Barat, Jl. Soekarno-Hatta No. 528, Kota Bandung. Lokasi ini dipilih karena Bapenda merupakan instansi yang berwenang dalam pengelolaan PAD, pemungutan PKB, serta pelaksanaan program *WhatsApp Blasting* OCA. Penelitian berlangsung pada periode Desember 2025 hingga Februari 2026, mencakup tahap pra-lapangan, pengumpulan data, analisis, hingga penulisan laporan.

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi langsung. Wawancara dilakukan terhadap informan kunci yang terdiri dari pejabat Bapenda Provinsi Jawa Barat (Bidang Perencanaan dan Pengembangan serta Sub Bidang Hubungan Masyarakat), pihak PT Telkom Indonesia Tbk (Manager Government Service Witel Bandung, Account Manager Government Service, dan Account Manager OCA), serta tiga orang wajib pajak sebagai representasi masyarakat. Observasi dilakukan secara langsung terhadap proses pengiriman WhatsApp Blast melalui dashboard OCA di lingkungan Bapenda. Data sekunder diperoleh dari laporan realisasi anggaran, dokumen RPJMD Provinsi Jawa Barat, laporan operasional OCA, serta studi literatur akademik yang relevan.

**Tabel 1. Informan Penelitian**

| No. | Instansi                    | Bidang / Jabatan  |
|-----|-----------------------------|---|
| 1   | Bapenda Provinsi Jawa Barat | Bidang Perencanaan & Pengembangan; Sub Bidang Hubungan Masyarakat   |
| 2   | PT. Telkom Indonesia Tbk    | Manager Government Service Witel Bandung; Account Manager Government Service Jawa Barat; Account Manager OCA Telkom Indonesia |
| 3   | Wajib Pajak (Umum)          | 3 orang wajib pajak kendaraan bermotor  |

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang diadaptasi oleh (Sugiyono, 2022), mencakup tiga tahap. Pertama, reduksi data, yaitu proses pemilahan dan pemusatan informasi penting dari hasil wawancara dan observasi. Kedua, penyajian data secara naratif untuk menggambarkan hubungan antarkategori dan sebab-akibat dari fenomena yang diteliti. Ketiga, penarikan kesimpulan dan verifikasi berdasarkan perbandingan antara temuan lapangan dengan proposisi awal penelitian.

Keabsahan data dijamin melalui teknik triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan dan mengecek kembali informasi yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang telah seragam dan konsisten dari berbagai sumber dinyatakan valid dan digunakan dalam pembahasan. Apabila terdapat perbedaan, dilakukan



konfirmasi ulang kepada informan terkait guna memastikan akurasi temuan.

## HASIL

Penelitian ini menganalisis strategi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat dalam meningkatkan penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) melalui pemanfaatan teknologi komunikasi digital berupa *WhatsApp Blasting* dengan menggunakan perspektif Bapenda Jabar melalui perencanaan yang terarah menerapkan strategi yang menjadi instrumen utama dalam merumuskan kebijakan, program, dan inovasi yang bertujuan untuk meningkatkan pendapatan daerah melalui PKB. Strategi yang disusun ini pula tidak hanya berfokus pada peningkatan penerimaan pendapatan daerah, tetapi juga pada peningkatan pelayanan kualitas publik dengan memanfaatkan teknologi dan penguatan koordinasi antarinstansi guna mewujudkan pengelolaan pajak yang efektif dan efisien. Sebagaimana dikemukakan oleh Bryson (2020), manajemen strategi dalam organisasi publik merupakan pendekatan yang mengintegrasikan perumusan dan implementasi strategi guna mencapai tujuan penting dan menciptakan nilai publik (Bryson, 2020). Untuk menggambarkan strategi Bapenda Jabar dalam penelitian ini, penulis menggunakan teori dari Manajemen Strategi menurut (Jan-Erik Johanson, 2021) yakni *Strategic Design, Internal Strategic Planning, Strategic Governance* serta *Technology Acceptance Model 3 (TAM 3)* (Venkatesh & Bala, 2008) yakni *Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use*, dan *Behavioral Intention*.

### 1. Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan sikap ataupun tindakan yang bertujuan mengarahkan kepada perkembangan khususnya strategi yang dapat mencapai kepada tujuan yang sudah ditentukan. Proses ini membutuhkan kemampuan individu yang mumpuni dalam merumuskan strategi pelayanan publik yang responsif guna meningkatkan pelayanan di sektor publik (Jauch, L.R dan Glueck, 1997). Manajemen strategi dalam sektor publik memiliki tujuan utama untuk mengarahkan organisasi pemerintah dalam mencapai visi pembangunan dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Melalui proses perencanaan strategis yang sistematis, lembaga publik dapat menetapkan sasaran jangka panjang yang selaras dengan mandat konstitusional serta memastikan konsistensi kebijakan dalam menghadapi dinamika lingkungan sosial, politik, dan ekonomi (Bryson et al., 2010).

Selanjutnya terdapat tiga struktur yang dikembangkan oleh (Jan-Erik Johanson, 2021),  
3533

tujuan manajemen strategis tidak hanya terbatas pada efisiensi administratif, tetapi juga mencakup kemampuan untuk mengelola hubungan eksternal, kolaborasi antarorganisasi, dan dinamika tata kelola modern. Dengan demikian, tujuan penyusunan manajemen strategis dalam sektor publik adalah untuk membangun kerangka yang mampu menyeimbangkan analisis masa depan, pengelolaan sumber daya internal, serta respons terhadap lingkungan eksternal yang terus berubah, sehingga organisasi publik dapat melihat “warna asli” dari persoalan pemerintahan dan membuat keputusan yang lebih tepat dan strategis. Terdapat public strategy formation yang memiliki 3 point penting yang disampaikan yakni:

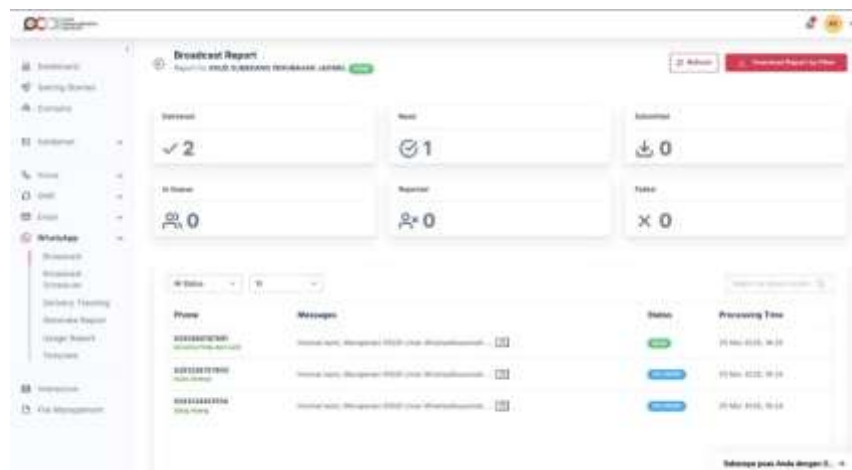
1. *Strategic Design*; Dalam konteks sektor publik, perumusan strategi yang baik menuntut organisasi untuk mempertimbangkan realitas lingkungan, sumber daya yang tersedia, serta penetapan tujuan strategis yang jelas dan terukur (Indriyarti & Hasibuan, 2022). Lebih lanjut, (Johanson, 2009) menjelaskan bahwa pada mode strategic design, organisasi publik memprogram tindakan-tindakan yang terstruktur guna menjawab permasalahan pelayanan publik secara sistematis.
2. *Internal Strategic Scanning*; Analisis strategi internal mengacu pada proses evaluasi kapasitas internal organisasi, meliputi identifikasi sumber daya manusia, kesiapan teknologi yang dimiliki, anggaran yang disiapkan, serta efektivitas alur kerja dalam mendukung implementasi strategi (Johanson, 2021). bahwa pada tahap ini sektor publik diwajibkan membangun mekanisme yang kuat untuk pengumpulan dan analisis sumber daya informasi, sekaligus meningkatkan pengembangan kompetensi yang relevan, serta penguatan sistem pengendalian internal dan sinergi antardepartemen.
3. *Strategic Governance*; Tata kelola strategi merupakan penekanan pada tata kelola pelaksanaan strategi/program yang dicanangkan, termasuk mekanisme koordinasi, pembagian peran, kolaborasi lintas sektor organisasi, serta pengelolaan jaringan kerja dalam mendukung keberhasilan strategi (Johanson, 2021). (Mikalsen & Johanson, 2019) pun menekankan bahwa strategic governance menempatkan jaringan dan kolaborasi antarlembaga pemerintah sebagai kunci utama efektivitas pelaksanaan strategi di sektor publik.

a) *Strategic Design*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat telah merancang strategi komunikasi digital melalui pemanfaatan *WhatsApp*

*Blasting* sebagai upaya meningkatkan kesadaran dan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. Strategi ini disusun sebagai respons atas keterbatasan metode konvensional, seperti pendekatan *door to door* dan pengiriman SMS yang dinilai kurang efektif dalam menjangkau wajib pajak secara luas dan efisien. Dalam perencanaan strategisnya, Bapenda mempertimbangkan aspek efisiensi, jangkauan komunikasi, serta kemampuan teknologi dalam mendukung penyampaian informasi secara cepat dan tersegmentasi.

Pengembangan strategi dilakukan melalui kerja sama dengan Telkom Indonesia dan Omni Communication Assistant (OCA) sebagai penyedia layanan teknologi komunikasi digital. Kolaborasi ini memungkinkan Bapenda memanfaatkan sistem *blasting* yang terintegrasi dengan data wajib pajak, sehingga pesan yang dikirim dapat disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing wajib pajak. Selain itu, strategi ini juga didukung oleh adanya siklus perencanaan dan evaluasi yang dilakukan secara rutin, khususnya melalui monitoring hasil *blasting* setiap periode pelaksanaan.



**Gambar 1. Contoh Broadcast Report di Dashboard OCA**

Dari aspek pengendalian, Bapenda telah memanfaatkan *dashboard monitoring* sebagai alat untuk mengukur output dari pelaksanaan strategi, seperti jumlah pesan yang terkirim dan tingkat ketercapaian program. Hal ini menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan tidak hanya berfokus pada implementasi, tetapi juga pada pengendalian dan evaluasi berbasis data. Secara keseluruhan, *Strategic Design* yang diterapkan telah mencerminkan perencanaan yang terstruktur, meskipun masih memerlukan optimalisasi dalam pemanfaatan data hasil evaluasi sebagai dasar pengambilan keputusan strategis jangka panjang.

## b) *Internal Strategic Scanning*

Dari sisi *Internal Strategic Scanning*, hasil penelitian menunjukkan bahwa Bapenda Provinsi Jawa Barat memiliki tingkat kesiapan internal yang cukup baik dalam mendukung implementasi program *WhatsApp Blasting*. Kesiapan ini tercermin dari kemampuan sumber daya manusia dalam mengoperasikan sistem serta memahami alur pelaksanaan blasting. Pegawai yang terlibat telah mampu mengelola data wajib pajak dan memanfaatkan *dashboard monitoring* sebagai alat evaluasi pelaksanaan program. Selain itu, kesiapan teknologi juga menjadi faktor pendukung utama dalam implementasi strategi ini. Pemanfaatan platform OCA memungkinkan proses pengiriman pesan dilakukan secara sistematis, tersegmentasi, dan dapat dipantau secara *real time*. Hal ini menunjukkan bahwa infrastruktur teknologi yang digunakan telah mampu mendukung kebutuhan strategi komunikasi digital yang diterapkan oleh Bapenda.

Dari aspek anggaran dan alur kerja, program *WhatsApp Blasting* telah terintegrasi dalam proses kerja organisasi, dengan pelaksanaan yang dilakukan secara rutin setiap periode tertentu. Namun demikian, masih terdapat beberapa kendala yang mempengaruhi optimalisasi pelaksanaan strategi, terutama pada aspek validitas data wajib pajak.



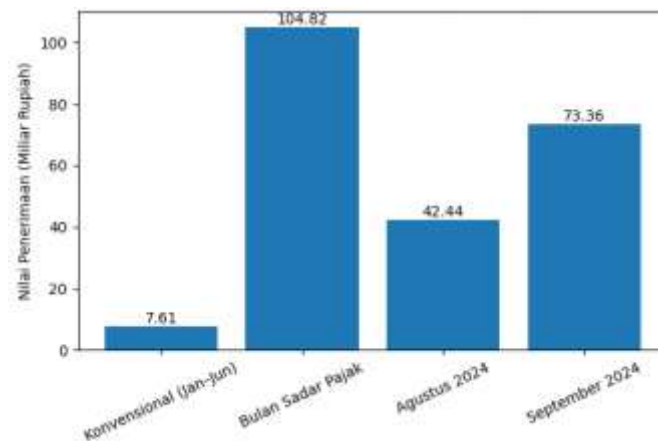
**Gambar 2. Alur Blasting WhatsApp Blasting OCA**

Ditemukan adanya nomor telepon yang tidak aktif serta data kepemilikan kendaraan yang belum diperbarui, sehingga mempengaruhi efektivitas penyampaian informasi. Selain itu, proses pengelolaan data yang masih memerlukan tahapan manual serta ketergantungan terhadap pihak eksternal dalam pengelolaan teknologi juga menjadi tantangan. Dengan demikian, meskipun kesiapan internal organisasi sudah cukup baik,

masih diperlukan peningkatan pada aspek kualitas data dan optimalisasi sistem untuk mendukung implementasi strategi secara lebih efektif.

c) Strategic Governance

Dalam aspek *Strategic Governance*, hasil penelitian menunjukkan bahwa Bapenda Provinsi Jawa Barat telah menerapkan tata kelola strategi yang cukup baik melalui mekanisme kerja sama dan koordinasi dengan Telkom Indonesia dan OCA. Kerja sama ini dituangkan dalam bentuk perjanjian resmi yang mengatur peran masing-masing pihak dalam pelaksanaan program *WhatsApp Blasting*. Dalam hal ini, Bapenda berperan sebagai pemilik data wajib pajak, sementara Telkom dan OCA berperan sebagai penyedia dan pengelola teknologi. Dapat dilihat dalam perbandingan nilai penerimaan antara metode *door to door* dengan *WhatsApp Blasting* 2024.



**Gambar 3. Perbandingan Nilai Penerimaan**

Perbandingan ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi digital melalui *WhatsApp Blasting* memiliki jangkauan yang lebih luas dan mampu mendorong respons pembayaran dalam jumlah yang lebih besar dalam waktu relatif singkat dibandingkan metode konvensional. Meskipun metode *door to door* memiliki tingkat konversi yang cukup baik pada skala tertentu, keterbatasan jangkauan dan kebutuhan sumber daya yang besar menjadikan metode tersebut kurang optimal apabila digunakan untuk menjangkau jumlah wajib pajak yang sangat besar. Oleh karena itu, penerapan strategi digital menjadi salah satu pendekatan yang dinilai lebih efektif dalam meningkatkan kepatuhan dan penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor di Provinsi Jawa Barat.

Koordinasi antara pihak-pihak yang terlibat dilakukan secara rutin, khususnya dalam pelaksanaan blasting yang dilakukan setiap bulan. Selain itu, evaluasi program juga dilakukan secara berkala untuk menilai efektivitas pelaksanaan strategi serta sebagai dasar perbaikan pada periode selanjutnya. Penggunaan dashboard monitoring menjadi salah satu bentuk penguatan tata kelola, karena memungkinkan adanya transparansi dalam melihat hasil pelaksanaan program.

Dari sisi pengelolaan data, Bapenda tetap memegang kendali penuh atas data wajib pajak, yang sejalan dengan prinsip perlindungan data dalam sektor publik. Hal ini menunjukkan bahwa aspek keamanan dan kepemilikan data telah menjadi perhatian dalam implementasi strategi digital. Namun demikian, optimalisasi tata kelola masih diperlukan, terutama dalam meningkatkan pemanfaatan data hasil monitoring sebagai dasar pengambilan keputusan strategis yang lebih komprehensif. Dengan demikian, *Strategic Governance* yang diterapkan telah mendukung pelaksanaan strategi, meskipun masih memerlukan penguatan pada aspek integrasi data dan pengambilan keputusan berbasis data.

Selanjutnya untuk menilai penggunaan teknologi dalam meningkatkan pendapatan daerah oleh Bapenda Jabar menggunakan teori TAM 3.

## 2. *Technology Acceptance Model* (TAM)

*Technology Acceptance Model* (TAM) merupakan kerangka konsep yang menjelaskan proses penerimaan dan penggunaan tiap teknologi informasi oleh individu. TAM menjelaskan penerimaan teknologi melalui dua point utama, yaitu *perceived usefulness* dan *perceived ease of use*. *Perceived usefulness* adalah keyakinan pengguna bahwa teknologi mempengaruhi kinerja penyelesaian suatu tugas, sedangkan *perceived ease of use* adalah sebaliknya, yaitu seberapa mudah suatu teknologi digunakan, sehingga tidak membutuhkan banyak usaha. Kedua persepsi tersebut membentuk *behavioral intention* yang berdampak pada *actual use* suatu teknologi (Davis, 1989).

Di sektor publik, TAM menjelaskan konsep yang dapat dipakai untuk menjelaskan mengapa negara menghadirkan teknologi baru, yaitu membangun dan memelihara infrastruktur teknologi. Sektor publik juga menekankan pada kesiapan infrastruktur dalam menjelaskan kehadiran teknologi baru dalam pemerintahan. Model penerimaan teknologi, dalam hal ini, tidak sepenuhnya memuaskan, karena mengabaikan dan tidak selaras dengan kendala yang dihadapi dalam pemerintahan saat teknologi baru dilaksanakan. (Ilmi et al.,

2020; Venkatesh, 2008).

Sebagai bagian dari implementasi strategi Badan Pendapatan Provinsi Jawa Barat melalui *WhatsApp Blasting* menggunakan *Omni Communication Assistant*, penulis menggunakan kerangka kerja TAM 3 pada model penerimaan teknologi, dengan fokus pada penerimaan aparatur pajak dan wajib pajak. Penggunaan TAM 3 ini dapat digunakan sebagai informasi pajak sebagai salah satu faktor untuk menilai sejauh mana sistem informasi dan komunikasi digital ini mampu untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat dengan relevan, tepat waktu dan mudah dipahami agar menerima respons yang positif dari masyarakat, sehingga akan adanya peningkatan kepatuhan wajib pajak khususnya PKB.

Dengan demikian, teori TAM 3 ini dapat memberikan landasan yang memungkinkan keterkaitan desain sistem teknologi, lingkungan organisasi dan perilaku pengguna. Landasan ini dapat menilai sejauh mana strategi *WhatsApp Blasting* OCA ini diterapkan oleh Badan Pendapatan daerah dalam meningkatkan pendapatan PKB sekaligus dapat mengidentifikasi yang dapat menghambat kebijakan ini.

a) *Perceived Usefulness*

*Perceived usefulness* dalam konteks penelitian ini mengacu pada sejauh mana pemanfaatan *WhatsApp Blasting* dianggap mampu memberikan manfaat dalam meningkatkan efektivitas penyampaian informasi perpajakan kepada wajib pajak. Berdasarkan hasil penelitian, penggunaan *WhatsApp Blasting* dinilai memberikan manfaat yang signifikan bagi Bapenda Provinsi Jawa Barat dalam menjangkau wajib pajak secara lebih luas, cepat, dan efisien dibandingkan metode konvensional. Informasi mengenai kewajiban pembayaran pajak kendaraan bermotor dapat disampaikan secara langsung kepada wajib pajak melalui pesan yang tersegmentasi berdasarkan data yang dimiliki.

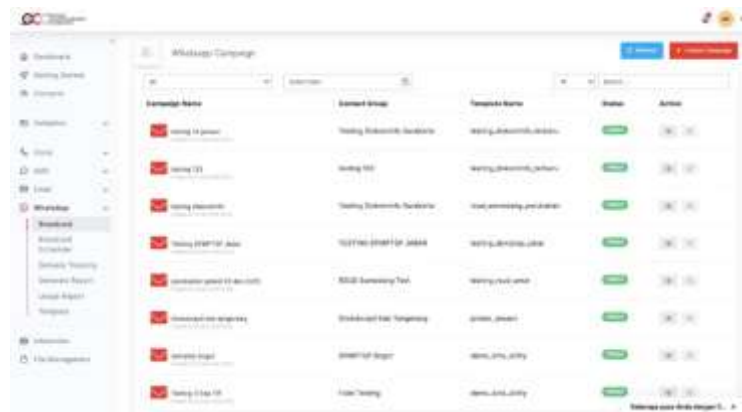
Manfaat lainnya terlihat pada peningkatan kesadaran wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor. Selain itu, dari sisi aparatur, teknologi ini membantu mempermudah proses penyampaian informasi tanpa memerlukan interaksi langsung, sehingga menghemat waktu dan biaya operasional. Dengan demikian, *WhatsApp Blasting* tidak hanya meningkatkan efektivitas komunikasi publik, tetapi juga mendukung efisiensi kerja organisasi. Namun demikian, manfaat yang dirasakan belum

3539

sepenuhnya optimal karena masih terdapat kendala pada validitas data wajib pajak, seperti nomor telepon yang tidak aktif. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *perceived usefulness* sangat dipengaruhi oleh kualitas data yang digunakan. Secara keseluruhan, teknologi ini telah memberikan manfaat yang nyata, meskipun masih memerlukan optimalisasi untuk meningkatkan efektivitasnya.

b) *Perceived Ease of Use*

*Perceived ease of use* mengacu pada tingkat kemudahan penggunaan teknologi *WhatsApp Blasting* oleh aparatur Bapenda dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan hasil penelitian, sistem yang digunakan dalam program ini, khususnya melalui dashboard yang disediakan oleh OCA, dinilai cukup mudah untuk dioperasikan oleh pengguna. Antarmuka sistem yang sederhana serta fitur yang terstruktur memungkinkan aparatur untuk melakukan pengelolaan data, pelaksanaan blasting, serta monitoring hasil secara relatif mudah. Kemudahan penggunaan ini juga didukung oleh adanya proses adaptasi yang dilakukan oleh aparatur dalam memahami alur kerja sistem digital. Penggunaan teknologi ini tidak memerlukan keahlian teknis yang kompleks, sehingga pegawai dapat dengan cepat menyesuaikan diri dalam mengoperasikan sistem. Selain itu, fitur *monitoring* yang tersedia memungkinkan pengguna untuk secara langsung melihat hasil pelaksanaan blasting, sehingga mempermudah proses evaluasi.



Gambar 4. Contoh Dashboard OCA

Berdasarkan gambar tersebut, terlihat bahwa sistem *dashboard* menyediakan berbagai menu yang memudahkan pengelolaan *blasting*, seperti fitur *broadcast*, pengaturan *template* pesan, serta pemantauan status pengiriman pesan. Sistem ini memungkinkan aparatur untuk melihat status kampanye yang telah dilakukan, termasuk informasi mengenai pesan yang berhasil dikirim maupun yang gagal terkirim. Dengan

tampilan sistem yang terstruktur dan mudah dipahami, aparaturnya dapat mengoperasikan sistem *blasting* tanpa memerlukan keahlian teknis yang kompleks.

Selain monitoring melalui dashboard dan laporan evaluasi, Bapenda juga dapat melihat respons langsung dari masyarakat melalui sistem komunikasi dua arah yang tersedia. WP yang menerima pesan *blasting* dapat memberikan tanggapan melalui *chatbot* atau layanan komunikasi yang disediakan oleh Bapenda. Berikut ini merupakan contoh laporan pengaduan WP di Bulan Juni.



Gambar 5. Contoh Laporan Pengaduan

Berdasarkan gambar tersebut, terlihat bahwa pesan *blasting* tidak hanya menghasilkan respons dalam bentuk pembayaran pajak, tetapi juga memunculkan berbagai bentuk komunikasi dari masyarakat. Beberapa WP memberikan informasi terkait perubahan kepemilikan kendaraan, menanyakan nominal pajak yang harus dibayarkan, maupun menanyakan mekanisme pembayaran pajak secara *online*.

Meskipun demikian, masih terdapat beberapa kendala teknis yang mempengaruhi kemudahan penggunaan, seperti keterbatasan dalam pengelolaan data yang masih memerlukan tahapan manual. Selain itu, ketergantungan terhadap pihak eksternal dalam pengelolaan sistem juga menjadi faktor yang dapat mempengaruhi fleksibilitas penggunaan. Dengan demikian, meskipun secara umum sistem dinilai mudah digunakan, masih diperlukan peningkatan dalam integrasi dan otomatisasi sistem untuk meningkatkan kemudahan penggunaan secara lebih optimal.

### c) *Behavioral Intention*

*Behavioral intention* dalam penelitian ini mengacu pada kecenderungan perilaku wajib pajak dalam merespons dan memanfaatkan informasi yang disampaikan melalui *WhatsApp Blasting*. Berdasarkan hasil penelitian, masyarakat sebagai wajib pajak

menunjukkan respons yang cukup positif terhadap penggunaan teknologi ini. Pesan yang diterima melalui WhatsApp berfungsi sebagai pengingat (*reminder*) yang efektif dalam mendorong wajib pajak untuk segera memenuhi kewajiban pembayaran pajak kendaraan bermotor.

Kecenderungan perilaku ini terlihat dari meningkatnya kesadaran wajib pajak dalam memperhatikan informasi yang disampaikan, serta adanya peningkatan jumlah pembayaran pajak setelah pelaksanaan *blasting*. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi yang digunakan tidak hanya diterima, tetapi juga mampu mempengaruhi perilaku wajib pajak dalam mengambil tindakan. Selain itu, penggunaan platform WhatsApp yang sudah familiar di kalangan masyarakat turut mendukung tingginya tingkat penerimaan dan respons pengguna.

Bapenda Provinsi Jawa Barat juga mulai mendorong sinergi dengan pemerintah kabupaten/kota dalam pemanfaatan teknologi komunikasi digital. Upaya tersebut dilakukan melalui kegiatan sosialisasi yang memperkenalkan keberhasilan implementasi *WhatsApp Blasting* sebagai salah satu strategi komunikasi dalam meningkatkan kepatuhan WP. Melalui kegiatan ini, Bapenda Provinsi Jawa Barat berbagi pengalaman implementasi serta mendorong pemerintah kabupaten/kota untuk memanfaatkan teknologi serupa dalam mendukung peningkatan penerimaan pajak daerah di wilayah masing-masing. Berikut dokumentasi dari sosialisasi *WhatsApp Blasting* kepada Bapenda kab/kota:



**Gambar 6. Dokumentasi Sosialisasi WhatsApp Blasting Bapenda Kab/Kota**

Berdasarkan dokumentasi kegiatan tersebut, terlihat bahwa Bapenda Provinsi Jawa Barat bersama Telkom Indonesia melakukan sosialisasi mengenai implementasi teknologi *WhatsApp Blasting* kepada berbagai pemangku kepentingan daerah. Kegiatan ini tidak hanya bertujuan untuk memperkenalkan inovasi yang telah diterapkan, tetapi

juga sebagai upaya memperluas pemanfaatan teknologi komunikasi digital dalam pengelolaan pajak daerah.

Selanjutnya respons Wajib Pajak (WP) terhadap pesan *WhatsApp Blasting* menunjukkan adanya interaksi aktif antara masyarakat dan Bapenda Provinsi Jawa Barat. Pesan yang dikirim tidak hanya berfungsi sebagai pengingat, tetapi juga mendorong WP untuk melakukan klarifikasi informasi serta menyampaikan pengaduan terkait status kepemilikan kendaraan. Interaksi tersebut terlihat dari komunikasi yang masuk melalui layanan *Call Center* Bapenda setelah pelaksanaan *blasting*. Sebagian besar respons berkaitan dengan permintaan informasi mengenai nominal pajak dan mekanisme pembayaran secara *online*. Selain itu, terdapat pula pengaduan terkait data kendaraan yang sudah tidak lagi dimiliki, baik karena telah dijual, berpindah kepemilikan, maupun ditarik oleh pihak leasing.

Informasi yang disampaikan oleh WP melalui respons tersebut menjadi bahan evaluasi bagi Bapenda dalam memperbarui dan meningkatkan kualitas data wajib pajak yang digunakan dalam pelaksanaan program *WhatsApp Blasting*. Secara keseluruhan, *WhatsApp Blasting* telah mampu mendorong perubahan perilaku wajib pajak ke arah yang lebih patuh, meskipun masih memerlukan optimalisasi untuk meningkatkan efektivitasnya secara menyeluruh.

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan ini mengintegrasikan dua kerangka pemikiran utama, yaitu Manajemen Strategi menurut (Jan-Erik Johanson, 2021) dan *Technology Acceptance Model 3* (TAM 3) menurut (Venkatesh & Bala, 2008). Kedua kerangka ini memiliki keterkaitan yang erat dan saling melengkapi dalam menjelaskan bagaimana Bapenda Provinsi Jawa Barat merumuskan, mengimplementasikan, serta mempertahankan strategi peningkatan pendapatan daerah melalui pemanfaatan komunikasi digital *WhatsApp Blasting*. Integrasi ini menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan teknologi tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis, tetapi juga oleh kualitas strategi organisasi yang menjadi landasannya. Dengan demikian, setiap dimensi dalam manajemen strategi berkontribusi secara langsung dalam membentuk dan memperkuat determinan penerimaan teknologi dalam TAM 3.

Dimensi *strategic design* berkaitan dengan terbentuknya *perceived usefulness*. Perancangan strategi diawali dari identifikasi permasalahan terhadap keterbatasan metode konvensional, seperti *door to door* yang dinilai tidak efisien dengan tingkat konversi yang relatif

rendah. Berdasarkan evaluasi tersebut, Bapenda merumuskan strategi digital melalui *WhatsApp Blasting* yang kemudian dituangkan dalam dokumen perencanaan strategis. Proses perencanaan yang sistematis ini menghasilkan strategi yang lebih efisien dan berjangkauan luas. Implementasinya menunjukkan capaian penerimaan yang signifikan dibandingkan metode sebelumnya, sehingga memperkuat persepsi bahwa teknologi ini memberikan manfaat nyata dalam meningkatkan efektivitas komunikasi dan penerimaan pajak. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas *strategic design* berperan penting dalam membentuk *perceived usefulness* yang tinggi.

Selanjutnya, dimensi *internal strategic scanning* memberikan fondasi bagi terbentuknya *perceived ease of use*. Kesiapan internal organisasi, yang meliputi sumber daya manusia, teknologi, anggaran, dan alur kerja, menjadi faktor utama dalam menentukan kemudahan penggunaan teknologi. Dalam penelitian ini, Bapenda membangun kesiapan tersebut melalui pelibatan unit kerja terkait, dukungan tenaga operasional, serta pemanfaatan platform OCA yang menyediakan *dashboard* yang mudah dioperasikan. Selain itu, adanya pelatihan dan pendampingan teknis dari Telkom Indonesia turut memperkuat kemampuan aparatur dalam mengoperasikan sistem. Kesiapan internal yang terstruktur ini menghasilkan persepsi kemudahan penggunaan yang positif. Adapun kendala yang muncul lebih banyak disebabkan oleh kualitas data, bukan oleh kompleksitas sistem, sehingga menegaskan bahwa *internal strategic scanning* yang baik akan berimplikasi langsung terhadap *perceived ease of use*.

Sementara itu, dimensi *strategic governance* berperan dalam memperkuat *behavioral intention*. Tata kelola strategi yang baik ditunjukkan melalui mekanisme *monitoring* dan evaluasi berbasis data, koordinasi rutin antar pihak, serta pengambilan keputusan yang adaptif. Dalam penelitian ini, Bapenda secara konsisten melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan *blasting* dan menggunakan hasilnya sebagai dasar kebijakan, seperti peningkatan kuota pesan. Dari sisi organisasi, hal ini mencerminkan komitmen untuk mengadopsi teknologi secara berkelanjutan. Dari sisi wajib pajak, meningkatnya respons, interaksi, serta pembayaran pajak setelah menerima pesan menunjukkan adanya perubahan perilaku yang positif. Dengan demikian, *strategic governance* yang kuat secara langsung mendorong terbentuknya *behavioral intention* yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi *WhatsApp Blasting* merupakan hasil dari integrasi yang saling memperkuat antara manajemen strategi dan penerimaan teknologi. *Strategic design* membentuk *perceived usefulness*, *internal*



*strategic scanning* menciptakan *perceived ease of use*, dan *strategic governance* memperkuat *behavioral intention*. Keterkaitan ini menunjukkan bahwa strategi organisasi dan penerimaan teknologi tidak dapat dipisahkan, melainkan harus dipahami sebagai satu kesatuan dalam mendukung keberhasilan inovasi digital di sektor publik.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa strategi komunikasi digital melalui pemanfaatan *WhatsApp Blasting* yang diterapkan oleh Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat telah memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan kesadaran dan kepatuhan Wajib Pajak (WP) dalam membayar Pajak Kendaraan Bermotor (PKB). Hal ini ditunjukkan melalui peningkatan penerimaan daerah, termasuk melalui kanal pembayaran E-Samsat. Dibandingkan metode konvensional seperti *door to door* dan SMS, *WhatsApp Blasting* terbukti lebih efektif dalam menjangkau WP secara luas, cepat, dan efisien.

Dari perspektif manajemen strategi, implementasi program ini menunjukkan bahwa Bapenda telah melakukan perencanaan yang terarah dan didukung oleh kesiapan sumber daya manusia, teknologi, serta anggaran. Selain itu, keberadaan mekanisme monitoring dan evaluasi yang dilakukan secara berkala memperkuat pengendalian strategi, sehingga pelaksanaan program tidak hanya berorientasi pada implementasi, tetapi juga pada peningkatan efektivitas secara berkelanjutan.

Namun demikian, pelaksanaan strategi ini belum sepenuhnya optimal. Beberapa kendala masih ditemukan, terutama pada aspek validitas data WP, seperti nomor telepon yang tidak aktif serta data kepemilikan kendaraan yang belum diperbarui. Selain itu, keterbatasan kuota blasting dan proses pengelolaan data yang masih bersifat manual turut mempengaruhi efektivitas program.

Berdasarkan analisis *Technology Acceptance Model (TAM)*, penggunaan *WhatsApp Blasting* menunjukkan tingkat penerimaan yang cukup baik, baik dari sisi aparatur maupun masyarakat. Teknologi ini dinilai bermanfaat, mudah digunakan, serta mampu mendorong interaksi WP dalam memenuhi kewajiban perpajakan. Dengan demikian, strategi ini dapat dikatakan cukup efektif, meskipun ke depan diperlukan peningkatan kualitas data, penguatan integrasi sistem, serta optimalisasi layanan digital untuk mendukung peningkatan penerimaan PKB secara berkelanjutan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Bahtiar, R. (2021). *Digital Government Success Factors Dalam Pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor Berbasis Aplikasi SAMSAT Mobile Jawa Barat (SAMBARA) Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat*. 1–22. <https://doi.org/10.26618/kjap.v7i2.5675>
- Bapenda Jabar. (2025). *Jumlah Pendapatan Pajak Daerah Berdasarkan Jenis Pajak Daerah di Jawa Barat*. <https://opendata.jabarprov.go.id/id/dataset/jumlah-pendapatan-pajak-daerah-berdasarkan-jenis-pajak-daerah-di-jawa-barat>
- Bryson, J. M. (2020). *Strategic management in public administration*. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press. [https://www.researchgate.net/publication/337472823\\_Strategic\\_Management\\_in\\_Public\\_Administration](https://www.researchgate.net/publication/337472823_Strategic_Management_in_Public_Administration)
- Bryson, J. M., Berry, F. S., & Yang, K. (2010). The state of public strategic management research: A selective literature review and set of future directions. *American Review of Public Administration*, 40(5), 495–521. <https://doi.org/10.1177/0275074010370361>
- Calista, A. F. I. (2024). PT Telkom Indonesia Indonesia's Digital Tranformation Strategy Facing The Digital Era By Utilizing Corporate Communications. 7. <https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/view/10644/7461>
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry And Research Design : Choosing Among Five Traditions*. [https://eprints.uny.ac.id/2649/1/5\\_tradisi\\_kualitatif\\_CRESWELL.pdf](https://eprints.uny.ac.id/2649/1/5_tradisi_kualitatif_CRESWELL.pdf)
- Davis, F. D. (2013). *Information Technology Introduction*. 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Ghaffar, F. (2020). *Analisis Efektivitas dan Kontribusi Pajak Daerah Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Bandung*. 1–8. <https://repository.unpad.ac.id/items/ce547e24-d756-4af8-8295-9a4eb46e178e>
- Ilmi, M., Setyo Liyundira, F., Rachmawati, A., Juliasari, D., & Habsari, P. (2020). Perkembangan Dan Penerapan Theory Of Acceptance Model (TAM) Di Indonesia. *Relasi : Jurnal Ekonomi*, 16(2), 436–458. <https://doi.org/10.31967/relasi.v16i2.371>
- Indriyani, D. (2023). *Perencanaan Anggaran Pendapatan Asli Daerah Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bandung Tahun Anggaran 2022*. <https://repository.unpad.ac.id/items/56a917f6-a9e8-4411-8919-3768bf10e76a>
- Jauch, L.R dan Glueck, W. R. (1997). *Manajemen Strategis dan Kebijakan. Perusahaan*. 5. [https://www.academia.edu/38807055/MANAJEMEN\\_STRATEGIS](https://www.academia.edu/38807055/MANAJEMEN_STRATEGIS)
- Johanson, J. (2021). *Strategic Management: A public-sector view*. In T. Bryer (Ed.) *Handbook of Theories of Public Administration and Management 2021 (pp.234-251)*. Cheltenham, E. Elgar. 2021(October), 234–251. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34523.18721>
- Johanson, J. E. (2009). Strategy formation in public agencies. *Public Administration*, 87(4), 872–891. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01767.x>



- Lisa Listiyani, & Anas Hidayat. (2023). Analisis Strategi Pemasaran Segment Government PT. Telkom Indonesia Witel Yogyakarta Dalam Meningkatkan Jumlah Penjualan. *EBISMAN eBisnis Manajemen*, 1(3), 16–28. <https://doi.org/10.59603/ebisman.v1i3.78>
- Mikalsen, M., & Johanson, J. E. (2019). Strategic management in Finnish and Norwegian government agencies. *Administrative Sciences*, 9(4), 80. <https://doi.org/10.3390/admsci9040080>
- Pandingan, M., & Hutapea, J. Y. (2024). Kontribusi PKB Dan BBNKB Bagi Pajak Daerah Provinsi Jawa Barat. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(4), 7297–7306. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i4.9966>
- Ritan, D. K., Deta, B., & Ishak, M. I. (2025). Analisis Fitur dan Fungsionalitas Aplikasi Whatsapp Broadcast untuk Penyebaran Informasi Pembayaran Pajak. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 402–407. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.1956>
- Sinaga, D. (2025). *Buku Ajar Metode Penelitian ( Penelitian Studi Kasus )*. <http://repository.uki.ac.id/18588/1/BukuAjarMetodePenelitianPenelitianStudiKasus.pdf>
- Sinaga, H. (2025). *Penagihan Pajak Kendaraan Door to Door Picu Perdebatan Efektivitas dan Etika*. <https://www.pikiran-rakyat.com/kolom/pr-019785287/penagihan-pajak-kendaraan-door-to-door-picu-perdebatan-efektivitas-dan-etika>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi 2). Alfabeta. <https://opac.perpusnas.go.id/>
- Venkatesh, V. and B. (2008). *TECHNOLOGY ACCEPTANCE MODEL 3 AND A RESEARCH AGENDA ON INTERVENTIONS*. 276. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>