ANALISIS STRATEGI PEMBENTUKAN CITRA BAPENDA DKI JAKARTA MELALUI INSTAGRAM @HUMASPAJAKJAKARTA

Ahista Larian Ibra Gavini[1], Diah Fatma Sjoraida[2], Heru Ryanto Budiana[3], Anwar Sani[4]

[1,2,3,4]*Universitas Padjadjaran, Sumedang, Indonesia*
E-mail : ahista22001@mail.unpad.ac.id

ABSTRAK

Lembaga perpajakan daerah menghadapi tantangan reputasi yang signifikan akibat persepsi negatif masyarakat terhadap kewajiban membayar pajak, sebagaimana tercermin dari observasi terhadap 76 unggahan @humaspajakjakarta periode September–Desember 2025 yang menunjukkan komentar bernada negatif dari warganet terkait pajak. Penelitian ini menganalisis strategi hubungan masyarakat Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) DKI Jakarta dalam meningkatkan citra instansi melalui akun Instagram @humaspajakjakarta. Pendekatan kualitatif dengan metode wawancara digunakan untuk menggali data primer dari narasumber kunci pada tim Humas Bapenda DKI Jakarta yang terlibat langsung dalam pengelolaan konten. Analisis dilakukan menggunakan kerangka teori citra Frank Jefkins yang mencakup *mirror image*, *current image*, *wish image*, *corporate image*, dan *multiple image*. Hasil penelitian mengidentifikasi empat strategi utama: (1) pendekatan konten berbasis data (*data-driven content strategy*), (2) narasi *storytelling* humanis sebagai sarana pendekatan emosional kepada wajib pajak, (3) manajemen isu dan krisis digital secara selektif dan responsif, serta (4) pemanfaatan konten aktivitas sosial instansi sebagai pembentuk citra humanis. Temuan utama menunjukkan bahwa *storytelling* humanis berfungsi sebagai strategi penjembatan (*bridging strategy*) paling sentral, sementara tiga strategi lainnya memperkuat strategi tersebut dalam membangun citra humanis untuk menjembatani kesenjangan antara *wish image* (humanis, solutif, terpercaya) dan *current image* (negatif, membebani). Hambatan utama teridentifikasi pada translasi bahasa regulasi perpajakan ke dalam bahasa konten digital yang menarik bagi generasi muda wajib pajak. Kontribusi penelitian ini adalah model penjembatanan citra (*image-bridging model*) bagi lembaga regulator pajak daerah di era media sosial.

Kata Kunci : *Strategi Humas; Citra Instansi; Instagram; Bapenda DKI Jakarta; Komunikasi Pemerintah Daerah*

ABSTRACT

Regional tax agencies face significant reputational challenges due to the public's negative perception of tax obligations, as reflected in observations of 76 @humaspajakjakarta posts during the September–December 2025 period, which revealed negative comments from netizens regarding tax issues. This study analyzes the public relations strategies of the Jakarta Regional Revenue Agency (Bapenda DKI Jakarta) in enhancing institutional image through the Instagram account @humaspajakjakarta. A qualitative approach using interview methods was employed to gather primary data from key informants within the Bapenda DKI Jakarta PR team directly involved in content management. Analysis was conducted using Frank Jefkins' image theory framework, encompassing mirror image, current image, wish image, corporate image, and multiple image. The findings identify four main strategies: (1) a data-driven content approach, (2) humanistic storytelling narratives targeting taxpayers' emotional dimensions, (3) selective and responsive digital issue and crisis management, and (4) leveraging institutional social activity content to construct a humanistic image. The central finding shows that humanistic storytelling functions as the primary bridging strategy, while the other three strategies reinforce it in building a humanistic image to bridge the gap between the wish image (humanistic, solution-oriented, trustworthy) and the current image (negative, burdensome). The main barrier identified is translating tax regulatory language into engaging digital content for younger taxpayers. This study contributes an image-bridging model for regional tax regulators in navigating the tension between legal authority and public emotional connection in the social media era, a context that remains underexplored in Indonesian government public relations literature.

Keywords : *PR Strategy; Institutional Image; Instagram; Bapenda DKI Jakarta; Regional Government Communication*

PENDAHULUAN

Lembaga pemerintah yang bertugas memungut pajak menghadapi paradoks komunikasi yang unik. Mereka mewakili otoritas negara yang mengikat secara hukum, namun sekaligus dituntut untuk membangun hubungan yang harmonis dan dipercaya oleh publik. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) DKI Jakarta, sebagai institusi yang bertanggung jawab atas pengelolaan pendapatan daerah Ibukota, tidak terkecuali dari tekanan ini. Secara kultural, pajak kerap diasosiasikan dengan beban finansial, prosedur birokrasi yang rumit, bahkan dengan kecurigaan terhadap pengelolaan dana publik (Nurmantu, 2020). Persepsi ini mengakar kuat di masyarakat dan menjadi tantangan mendasar bagi upaya komunikasi publik instansi pajak.

Fenomena ini bukan sekadar asumsi konseptual, observasi peneliti terhadap 76 unggahan @humaspajakjakarta pada periode 25 September–31 Desember 2025 menemukan 23 komentar bernada negatif tersebar pada sejumlah unggahan tersebut. Meskipun volume interaksi negatif ini tergolong kecil, kemunculannya yang konsisten di berbagai jenis konten menunjukkan bahwa persepsi negatif terhadap institusi pajak tetap muncul secara nyata, bukan sekadar dugaan teoretis. Komentar negatif tersebut didominasi oleh keluhan terkait besaran pajak dan proses birokrasi.

Dalam konteks transformasi komunikasi pemerintah menuju era digital, Instagram telah berkembang menjadi salah satu platform strategis bagi lembaga publik untuk berinteraksi dengan konstituen mereka (Harman, 2021). Instagram menawarkan kapasitas visual yang kuat, fitur interaksi *real-time*, dan jangkauan demografis yang luas, karakteristik yang sangat relevan bagi instansi yang berupaya membangun atau memulihkan citra di mata generasi muda wajib pajak. Akun @humaspajakjakarta adalah kanal Instagram resmi Humas Bapenda DKI Jakarta yang dikelola secara aktif sebagai instrumen komunikasi publik dan sosialisasi kebijakan perpajakan daerah.

Penelitian terdahulu telah memetakan sejumlah aspek komunikasi digital pemerintah secara memadai: Criado dan Villodre (2021) serta Alawadhi dan Al-Rawad (2022) menjelaskan pola adopsi dan keterbukaan informasi media sosial pemerintah secara umum, sementara Coombs (2015) memberikan kerangka manajemen krisis yang komprehensif namun bersifat lintas-sektor dan tidak spesifik pada konteks perpajakan. Kajian yang secara khusus menyoroti pembentukan citra humanis lembaga pajak daerah melalui kombinasi storytelling dan manajemen isu di Instagram, serta yang mengintegrasikannya dengan kerangka citra Jefkins berbasis data wawancara empiris, belum ditemukan dalam literatur yang ditelaah. Kesenjangan penelitian (research gap) inilah yang berusaha diisi oleh penelitian ini.

Urgensi penelitian ini bersandar pada dua argumentasi utama. Pertama, keberhasilan sosialisasi pajak berkorelasi langsung dengan kepatuhan wajib pajak dan pencapaian target pendapatan daerah, sehingga strategi komunikasi yang efektif memiliki implikasi fiskal yang nyata. Kedua, era pascapandemi Covid-19 telah mengakselerasi adopsi media sosial sebagai kanal komunikasi utama, menjadikan pengelolaan citra di platform digital semakin kritikal bagi instansi pemerintah (Nasrullah, 2022). Kegagalan mengelola citra di ruang digital tidak hanya berdampak pada reputasi institusional, tetapi juga berpotensi memengaruhi tingkat kepatuhan dan kepercayaan wajib pajak secara langsung.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi humas Bapenda DKI Jakarta dalam meningkatkan citra instansi melalui akun Instagram @humaspajakjakarta, dengan menggunakan kerangka teori citra Frank Jefkins sebagai pisau analisis utama. Secara lebih spesifik, penelitian ini diarahkan untuk merumuskan model

konseptual mengenai bagaimana lembaga regulator pajak menjembatani ketegangan antara otoritas hukum dan kedekatan emosional publik, sebuah kontribusi pengetahuan yang menjadi kebaruan utama penelitian ini.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma konstruktivisme, yang dipandang paling sesuai untuk menggali makna, proses, dan strategi yang melatarbelakangi praktik komunikasi humas (Creswell & Poth, 2018). Metode yang digunakan adalah studi kasus dengan unit analisis berupa akun Instagram @humaspajakjakarta dan strategi komunikasi Humas Bapenda DKI Jakarta. Pilihan metode studi kasus didasarkan pada sifat penelitian yang berupaya memahami fenomena kontemporer dalam konteks nyata yang tidak dapat dipisahkan dari lingkungannya (Moleong, 2017).

Lokasi penelitian adalah Jakarta, Indonesia, dengan fokus pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) DKI Jakarta. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan narasumber kunci, yakni 1 anggota tim Humas Bapenda DKI Jakarta yang bertanggung jawab langsung atas pengelolaan konten dan strategi media sosial @humaspajakjakarta. Pemilihan narasumber dilakukan secara *purposive sampling* berdasarkan kriteria keterlibatan langsung dan pengetahuan mendalam tentang strategi komunikasi digital instansi (Sugiyono, 2019). Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap topik-topik yang relevan sekaligus memberi keleluasaan kepada narasumber untuk mengembangkan perspektifnya.

Data sekunder dikumpulkan melalui observasi terhadap konten akun Instagram @humaspajakjakarta, mencakup analisis jenis konten, pola unggahan, dan interaksi dengan pengguna. Observasi dilakukan terhadap unggahan dalam periode September–Desember 2025, mencakup sebanyak 76 unggahan yang dipilih berdasarkan keterwakilan tiga jenis konten utama: edukatif berbasis data, storytelling, dan aktivitas sosial-religius. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis tematik induktif (Braun & Clarke, 2006), yang memungkinkan identifikasi pola, tema, dan kategori strategi secara sistematis dari data wawancara mentah. Proses analisis tematik dilakukan melalui lima tahapan: (1) familiarisasi terhadap transkrip wawancara dan catatan observasi; (2) pemberian kode awal (initial coding) pada unit-unit makna yang relevan dengan strategi humas; (3) pengelompokan kode ke dalam kategori tema sementara; (4) peninjauan ulang (review) tema melalui triangulasi dengan data observasi Instagram; dan (5) penamaan dan finalisasi empat tema utama yang merepresentasikan pola strategi secara konsisten di seluruh data.

Validitas penelitian diperkuat melalui dua mekanisme: (1) triangulasi sumber, yakni persilangan data wawancara dengan hasil observasi konten Instagram untuk mengonfirmasi konsistensi temuan, dan (2) kecermatan deskripsi (*thick description*), yakni penyajian data yang cukup rinci untuk memungkinkan pembaca menilai transferabilitas temuan ke konteks serupa. Seluruh temuan dianalisis dengan mengacu pada kerangka teori citra Frank Jefkins sebagai lensa interpretasi utama.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Strategi Humas @humaspajakjakarta

Berdasarkan analisis wawancara mendalam dan observasi konten akun @humaspajakjakarta, penelitian ini mengidentifikasi empat strategi utama yang dijalankan Humas

Bapenda DKI Jakarta. Keempat strategi ini saling melengkapi dan beroperasi secara sinergis dalam membentuk citra instansi di ruang digital. Sebelum memaparkan masing-masing strategi secara mendalam, Tabel 1 menyajikan pemetaan komprehensif antara strategi-strategi yang teridentifikasi dengan dimensi-dimensi teori citra Frank Jefkins.

Tabel 1. Kategorisasi Strategi Humas @humaspajakjakarta Berdasarkan Teori Citra Frank Jefkins

No	Dimensi Citra Jefkins	Strategi yang Diidentifikasi	Implementasi di @humaspajakjakarta
1	*Mirror Image* (Citra Bayangan)	Menyelaraskan citra internal dengan persepsi publik	Riset berbasis data sebelum produksi konten; adaptasi bahasa regulasi ke bahasa populer
2	*Current Image* (Citra Kini)	Mengubah persepsi pajak sebagai beban menjadi manfaat	Edukasi manfaat pajak: pembangunan, transportasi, pendidikan, kesehatan
3	*Wish Image* (Citra Harapan)	Membangun citra humanis dan empatik	Konten storytelling, pendekatan emosional, narasi dampak nyata pajak
4	*Corporate Image* (Citra Korporat)	Menampilkan integritas dan akuntabilitas instansi	Tindak lanjut aduan pungli secara transparan, jaminan kerahasiaan pelapor
5	*Multiple Image* (Citra Majemuk)	Menjangkau beragam segmen wajib pajak	Variasi konten: infografis, video, studi kasus, konten sosial-religius

Sumber: Hasil analisis wawancara mendalam dan observasi konten (2025)

Sebagaimana tampak pada Tabel 1, kelima dimensi citra Jefkins dapat dipetakan secara eksplisit ke dalam strategi-strategi konkret yang diterapkan @humaspajakjakarta. Pemetaan ini menunjukkan bahwa pendekatan humas Bapenda DKI Jakarta bukan bersifat sporadis, melainkan mencerminkan kesadaran strategis yang terstruktur dalam mengelola berbagai dimensi citra instansi secara simultan.

Strategi Konten Berbasis Data (Data-Driven Content Strategy)

Temuan pertama yang menonjol dari wawancara adalah penerapan pendekatan data-driven dalam produksi konten. Narasumber mengonfirmasi bahwa setiap konten yang diunggah di @humaspajakjakarta didahului oleh proses riset untuk memahami kebutuhan informasi wajib pajak:

"Semua konten yang dibikin ada risetnya, jadi kita harus tahu market kita kan wajib pajak, jadi wajib pajak kira-kira lagi butuh apa nih untuk diinformasikan atau dijelaskan... nggak cuma isi kontennya, tapi cara pengemasannya juga dipikirkan."

Pendekatan ini mencerminkan pemahaman bahwa efektivitas komunikasi humas di era digital bukan hanya ditentukan oleh akurasi informasi, tetapi juga oleh relevansi dan daya tarik kemasan pesan bagi audiens target. Hal ini sejalan dengan argumen Kaplan dan Haenlein (2010)

bahwa keberhasilan konten di media sosial bergantung pada kemampuan organisasi memahami karakteristik spesifik platform dan perilaku penggunanya. Riset pasar yang dilakukan secara berkelanjutan oleh tim Humas Bapenda DKI Jakarta merupakan manifestasi dari prinsip bahwa komunikasi yang efektif harus dimulai dari pemahaman mendalam tentang audiens.

Dalam perspektif teori Jefkins, strategi *data-driven* ini beroperasi pada dimensi *multiple imag*e, yakni kemampuan untuk merespons beragam persepsi dan kebutuhan segmen wajib pajak yang berbeda-beda. Dengan memulai dari riset, Humas Bapenda DKI Jakarta menghindari jebakan *mirror image*, yakni asumsi keliru bahwa persepsi publik identik dengan gambaran yang dipegang oleh pihak internal instansi. Ini merupakan praktik kesadaran komunikasi strategis yang matang dan sejalan dengan rekomendasi Cutlip, Center, dan Broom (2006) tentang pentingnya penelitian sebagai tahap pertama dalam manajemen humas yang efektif.

Strategi Storytelling Humanis sebagai Pendekatan Emosional

Temuan kedua yang krusial adalah penggunaan *storytelling* sebagai strategi inti pembentukan citra humanis. Narasumber secara eksplisit mengakui tantangan mendasar yang dihadapi akun Instagram instansi pajak dan menegaskan pilihan strategi yang diambil:

"Sosmed pajak itu, menurutku sosmed paling susah, daripada dinas lain. Kenapa? Karena kita secara kasar kan, mengambil uang masyarakat... citra yang diharapkan dari Bapenda itu, sosmednya yang lebih humanis. Jadi, strategi kita adalah kita nyasar emosionalnya, para wajib pajak sebenernya... makanya kenapa, sekarang kebanyakan konten-konten kita itu storytelling."

Pilihan pendekatan *storytelling* didasarkan pada kesadaran bahwa instansi pajak berada dalam posisi komunikasi yang *inherently challenging*. Mereka mewakili lembaga yang secara harfiah bertugas memungut iuran dari masyarakat, sehingga pendekatan regulatif-informatif semata tidak cukup untuk membangun koneksi emosional. Strategi *storytelling* diarahkan untuk memvisualisasikan dampak nyata pajak, seperti pembangunan infrastruktur, layanan transportasi, pendidikan, dan Kesehatan. Sehingga wajib pajak dapat memaknai kontribusi mereka secara lebih personal dan bermakna.

Temuan ini selaras dengan penelitian Nugroho dan Kurnia (2020) yang menemukan bahwa narasi berbasis manfaat lebih efektif mengubah persepsi negatif pajak dibandingkan pendekatan normatif. Dari perspektif Jefkins, strategi ini merupakan upaya sistematis untuk menjembatani *current image* (persepsi bahwa pajak membebani dan tidak transparan) dengan *wish image* (citra instansi yang humanis, dekat, dan bermanfaat nyata). Menariknya, pengakuan narasumber terhadap kesenjangan antara kedua dimensi citra ini menunjukkan bahwa Humas Bapenda DKI Jakarta tidak terjebak dalam *mirror image*. Mereka secara sadar mengakui bahwa persepsi publik belum sesuai dengan harapan institusional, dan merumuskan strategi untuk mengubahnya secara bertahap.

Di antara keempat strategi yang teridentifikasi, storytelling humanis dipandang sebagai strategi yang paling sentral dalam model penjembatanan citra penelitian ini, karena secara langsung menyasar kesenjangan emosional antara current image dan wish image yang menjadi akar dari tantangan reputasi instansi pajak — sementara strategi data-driven, manajemen isu, dan konten sosial berfungsi memperkuat efektivitasnya.

Upaya mengubah mindset masyarakat tentang pajak, sebagaimana diakui narasumber, tidak bisa berlangsung instan. Pendekatan jangka panjang melalui konsistensi narasi storytelling mencerminkan pemahaman bahwa pembentukan citra adalah proses kumulatif yang memerlukan kesabaran, kreativitas, dan konsistensi pesan yang terstruktur (Jefkins & Yadin, 2003).

Manajemen Isu dan Krisis Digital secara Selektif

Temuan ketiga berkaitan dengan pendekatan Humas Bapenda DKI Jakarta dalam merespons komentar negatif, keluhan, dan isu yang viral di media sosial. Narasumber mengungkapkan bahwa tim humas menerapkan kerangka klasifikasi isu sebelum menentukan respons:

"Kita ngelihat tergantung isu negatifnya kayak apa ya. Kalau memang isu negatif yang perlu untuk kita tindak lanjuti, baru biasanya kita ada tindakan tuh... Kecuali kalau ada komentar negatif yang cuman menjelek-jelekan, itu kita diemkan."

Klasifikasi ini mencerminkan aplikasi prinsip manajemen isu yang disebut Coombs (2015) sebagai *crisis type matching*, yakni penyesuaian intensitas respons dengan tingkat legitimasi dan dampak isu. Isu yang mengandung substansi (seperti dugaan pungli oleh petugas yang viral di Twitter/X) ditangani dengan respons aktif dan investigative. Mereka memanggil pelapor secara langsung, mengonfirmasi kronologi kejadian, serta menjamin kerahasiaan identitas pelapor. Pendekatan ini merupakan bentuk penerapan prinsip integritas dan akuntabilitas yang secara langsung memperkuat *corporate image* instansi.

Sebaliknya, komentar yang dianggap tidak substansif, seperti sekadar hujatan tanpa dasar factual, dibiarkan tanpa respons, menghindari amplifikasi isu yang tidak perlu dan penggunaan sumber daya komunikasi yang tidak efisien. Strategi diferensiasi respons ini menunjukkan kedewasaan manajerial dalam pengelolaan reputasi digital, sebuah kapasitas yang belum banyak didokumentasikan secara empiris dalam literatur mengenai humas pemerintah daerah Indonesia.

Kasus pungli yang viral menjadi ilustrasi konkret tentang bagaimana penanganan krisis yang tepat dapat mengubah ancaman reputasional menjadi peluang untuk mendemonstrasikan nilai integritas. Dengan memverifikasi laporan secara langsung dan bukan sekadar memberikan pernyataan publik yang defensif, Humas Bapenda DKI Jakarta mengomunikasikan komitmen nyata terhadap akuntabilitas, dua komponen penting dalam pembentukan *corporate image* yang autentik (Jefkins, 1992).

Terkait SOP pengelolaan komentar dan DM, narasumber mengungkapkan bahwa tim admin telah melalui pelatihan *product knowledge* pajak sehingga mampu merespons pertanyaan umum secara mandiri, sementara pertanyaan yang lebih spesifik diteruskan ke supervisor. Sistem hierarki respons ini memastikan kecepatan tanggap untuk pertanyaan umum sekaligus akurasi informasi untuk pertanyaan teknis, sebuah keseimbangan yang sejalan dengan temuan Huang dan Yang (2021) bahwa konsistensi suara percakapan yang autentik merupakan prediktor signifikan kepercayaan publik terhadap organisasi di media sosial.

Pemanfaatan Konten Aktivitas Sosial sebagai Pembentuk Citra

Strategi keempat yang diidentifikasi adalah pemanfaatan konten aktivitas sosial. Khususnya program Jumat Berkah dan Quran Camp yang dikelola oleh Unit Pengumpul Zakat (UPZ) di lingkungan Bapenda, namun didokumentasikan dan dipublikasikan secara strategis oleh tim Humas melalui @humaspajakjakarta. Narasumber menegaskan bahwa keputusan untuk mempublikasikan konten ini merupakan pilihan strategis humas yang disadari penuh:

"Kalau kita, menurut kita tetap harus di-upload, ya. Karena itu, biar enggak melulu tentang pajak kan. Jadi kita juga menunjukkan sisi humanis kita gitu. Kita juga peduli kok dengan hal-hal kayak gini gitu. Enggak melulu tentang pendapatan daerah, pendapatan daerah."

Strategi ini bekerja pada dua level. Pertama, secara taktis, konten sosial-religius berfungsi sebagai penyeimbang di antara konten teknis perpajakan, menciptakan variasi yang menjaga keterlibatan audiens dan menghindari kejenuhan informasi. Kedua, secara strategis, konten ini

memperluas konstruksi *wish image* dari sekadar 'instansi yang informatif' menjadi 'institusi yang peduli, berempati, dan memiliki nilai-nilai sosial'. Dengan menampilkan sisi sosial dan kemanusiaan instansi, Humas Bapenda DKI Jakarta secara efektif mengomunikasikan dimensi *multiple image* yang melampaui fungsi teknis pemungut pajak, memberikan kedalaman identitas institusional yang lebih multidimensional (Pratiwi & Hasanah, 2022).

Evaluasi Strategi dan Hambatan Struktural

Temuan menarik terkait evaluasi adalah bahwa Humas Bapenda DKI Jakarta tidak menetapkan target *engagement* yang kaku (*fixed KPI*), melainkan menggunakan pendekatan komparatif bulan-ke-bulan. Narasumber menjelaskan bahwa fluktuasi *engagement* sangat dipengaruhi oleh konteks situasional, seperti kebijakan penghapusan sanksi Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) yang mendorong lonjakan perhatian publik, atau keputusan untuk menghentikan total unggahan saat situasi sosial-politik sensitif, seperti periode demonstrasi yang terjadi pada Oktober. Dalam kondisi tersebut, pertimbangan sensitivitas publik dan risiko reputasional ditempatkan di atas dorongan untuk mempertahankan konsistensi unggahan.

Pendekatan evaluasi yang kontekstual dan adaptif ini, meskipun kurang terstruktur dibandingkan standar industri yang umumnya menggunakan KPI berbasis target memiliki keunggulan fleksibilitas dalam merespons dinamika situasional yang tidak dapat diprediksi. Namun, ketiadaan *benchmark* absolut juga menjadi potensi kelemahan dalam mengukur capaian strategis jangka panjang secara objektif dan akuntabel.

Hambatan terbesar yang diidentifikasi dari wawancara adalah tantangan translasi bahasa regulasi ke dalam bahasa konten digital yang menarik dan relevan:

"Hambatan terbesar kita adalah apa yang ada di peraturan itu ditumpahkan ke dalam konten yang memang disukai oleh anak-anak jaman sekarang... Cara pembahasan bahasa peraturan ke bahasa konten itu yang paling susah. Karena kalau itu bahasa ada yang keubah, definisinya bisa berubah."

Hambatan ini bersifat struktural, karena teks peraturan perpajakan memiliki terminologi hukum yang presisi dan tidak dapat disederhanakan sembarangan tanpa mengubah makna yuridis yang dimaksud. Tim Humas merespons tantangan ini dengan mengeksperimentasi berbagai format konten, video naratif, infografis, studi kasus nyata untuk menemukan formula komunikasi yang akurat sekaligus menarik. Respons ini mencerminkan karakteristik humas adaptif (*adaptive PR*) yang dikemukakan oleh Macnamara (2021) sebagai kapasitas kritis lembaga komunikasi modern yang beroperasi dalam lingkungan yang terus berubah.

Sintesis Analisis: Peta Strategi Pembentukan Citra

Secara keseluruhan, keempat strategi yang teridentifikasi beroperasi dalam kerangka yang dapat dipetakan sebagai upaya sistematis untuk menjembatani kesenjangan citra (*image gap*) antara *current image* dan *wish image* dalam teori Jefkins. Humas Bapenda DKI Jakarta secara sadar mengidentifikasi bahwa *current image* instansi pajak cenderung negatif di benak Masyarakat diasosiasikan dengan beban finansial, birokrasi yang tidak efisien, dan kecurigaan terhadap pengelolaan dana publik. *Wish image* yang dibangun adalah entitas yang humanis, transparan, responsif, dan memberikan manfaat nyata yang dapat dirasakan langsung oleh warga Jakarta.

Melalui strategi *data-dri*ven, *storytelling* humanis, manajemen isu selektif, dan pemanfaatan konten sosial, Humas Bapenda DKI Jakarta membangun jembatan komunikasi antara kedua kutub citra tersebut secara bertahap dan konsisten. Kemunculan keempat strategi ini dapat dipahami sebagai respons organisasi terhadap tekanan ganda: tuntutan kepatuhan terhadap presisi bahasa regulasi di satu sisi, dan ekspektasi publik atas kedekatan emosional di media sosial pada

sisi lain. Tekanan ganda inilah yang mendorong Humas Bapenda DKI Jakarta mengembangkan kapasitas adaptif untuk mengelola kelima dimensi citra Jefkins secara simultan, alih-alih menangani setiap dimensi secara terpisah. Proses ini tidak berlangsung instan, sebagaimana diakui narasumber, perubahan mindset masyarakat tentang pajak merupakan proses jangka panjang yang menuntut konsistensi dan kreativitas komunikasi yang berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan prinsip bahwa pembentukan citra adalah investasi jangka panjang yang hasilnya tidak dapat diukur dalam siklus waktu yang singkat (Jefkins & Yadin, 2003; Cutlip, Center, & Broom, 2006).

Kontribusi empiris penelitian ini bagi literatur humas pemerintah Indonesia adalah penegasan bahwa strategi komunikasi instansi publik yang efektif di era digital mensyaratkan integrasi antara: (1) riset berbasis data yang mendahului produksi konten, (2) kepekaan terhadap dimensi emosional audiens melalui pendekatan *storytelling*, (3) kapasitas manajemen isu yang adaptif dan terdiferensiasi, serta (4) konsistensi *brand personality* yang kohesif dan multidimensional. Keempat elemen ini, bila beroperasi secara sinergis, dapat membentuk landasan yang kokoh bagi perbaikan citra lembaga publik yang beroperasi dalam konteks legitimasi yang *challenging*, seperti institusi perpajakan.

Penting dicatat bahwa keseluruhan analisis di atas bersumber dari perspektif internal organisasi Humas Bapenda DKI Jakarta. Efektivitas keempat strategi tersebut dalam benar-benar mengubah persepsi wajib pajak belum dapat dipastikan tanpa data yang menangkap perspektif publik sebagai penerima pesan. Keterbatasan ini menjadi salah satu alasan utama mengapa penelitian lanjutan yang melibatkan sudut pandang audiens sebagaimana disarankan pada bagian Kesimpulan dipandang penting untuk memvalidasi temuan penelitian ini.

KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil menganalisis strategi humas Bapenda DKI Jakarta dalam meningkatkan citra instansi melalui akun Instagram @humaspajakjakarta dengan menggunakan kerangka teori citra Frank Jefkins. Empat strategi utama teridentifikasi: (1) pendekatan konten berbasis data yang menjamin relevansi pesan bagi wajib pajak; (2) narasi *storytelling* humanis yang menyasar dimensi emosional audiens dan secara strategis menjembatani kesenjangan antara *current image* negatif dengan *wish image* humanis; (3) manajemen isu dan krisis digital yang selektif dan responsif, dengan pembedaan yang tegas antara isu substansif yang memerlukan tindakan nyata dan hujatan yang tidak perlu diamplifikasi; serta (4) pemanfaatan konten aktivitas sosial instansi yang memperluas konstruksi citra melampaui fungsi teknis perpajakan.

Temuan ini mengkonfirmasi bahwa tantangan utama Humas Bapenda DKI Jakarta adalah menavigasi ketegangan struktural antara otoritas regulative yang menuntut presisi bahasa hukumd engan tuntutan komunikasi digital yang mensyaratkan kedekatan, kesederhanaan, dan relevansi emosional. Strategi humanis yang dipilih merupakan respons rasional terhadap konteks ini, meskipun masih menghadapi hambatan translasi bahasa regulasi yang bersifat sistemik dan memerlukan inovasi format konten yang berkelanjutan.

Secara lebih spesifik, kontribusi pengetahuan baru yang dihasilkan penelitian ini adalah model penjembatanan citra (image-bridging model): sebuah model konseptual yang menjelaskan bagaimana lembaga regulator pajak daerah dapat mengelola kelima dimensi citra Jefkins secara simultan melalui kombinasi strategi berbasis data (mirror dan multiple image), storytelling humanis sebagai penjembatan utama (current-wish image), manajemen isu selektif (corporate image), dan konten sosial (multiple image). Model ini melengkapi literatur humas pemerintah

Indonesia yang sebelumnya belum banyak merumuskan secara eksplisit bagaimana kelima dimensi Jefkins dapat dikelola secara terintegrasi dalam satu strategi komunikasi digital lembaga regulator.

Dari sudut pandang kontribusi teoretis, penelitian ini memperkuat relevansi teori citra Jefkins dalam menganalisis komunikasi digital lembaga publik kontemporer, sekaligus memperkaya pemahaman tentang bagaimana instansi pemerintah yang beroperasi dalam konteks legitimasi yang *challenging* dapat mengelola citra mereka secara strategis di platform media sosial. Secara praktis, temuan ini dapat menjadi panduan bagi instansi pemerintah daerah lain yang menghadapi tantangan serupa dalam membangun citra positif di era digital.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengintegrasikan perspektif audiens (wajib pajak) melalui survei atau *focus group discussion* guna memvalidasi efektivitas strategi-strategi yang teridentifikasi dari sisi persepsi penerima pesan. Selain itu, studi komparatif antara @humaspajakjakarta dengan akun Instagram instansi pajak daerah lain di Indonesia akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang praktik terbaik komunikasi digital lembaga publik di konteks Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Alawadhi, S., & Al-Rawad, M. (2022). Social media adoption in government: An empirical study of determinants and citizens' engagement. Government Information Quarterly, 39(2), 101670. https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101670

Braun, V., & Clarke, V. (2022). Thematic analysis: A practical guide. SAGE Publications.

Coombs, W. T. (2015). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (4th ed.). SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). SAGE Publications.

Criado, J. I., & Villodre, J. (2021). Delivering public services through social media in European local governments: An interpretive framework using semantic algorithms. Local Government Studies, 47(2), 253-275. https://doi.org/10.1080/03003930.2020.1729750

Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). Effective public relations (9th ed.). Prentice Hall.

Haman, M. (2021). The use of Instagram by government institutions during the COVID-19 pandemic. Heliyon, 7(10), e08209. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08209

Huang, Y. H. C., & Yang, A. (2021). Dialogic communication on social media: A meta-analysis of the antecedents and outcomes. Public Relations Review, 47(5), 102103. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102103

Jefkins, F. (1992). Public relations (4th ed.). Pitman Publishing.

Jefkins, F., & Yadin, D. (2003). Public relations (5th ed.). Prentice Hall.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. Business Horizons, 53(1), 59-68. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003

Macnamara, J. (2021). Evaluating public communication: Exploring new models, standards, and best practice. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003109228

Moleong, L. J. (2017). Metodologi penelitian kualitatif (Edisi revisi). Remaja Rosdakarya.

Nasrullah, R. (2022). Media sosial: Perspektif komunikasi, budaya, dan sosioteknologi (Edisi revisi). Simbiosa Rekatama Media.

Nugroho, B. A., & Kurnia, N. (2020). Strategi komunikasi pemerintah daerah dalam meningkatkan kesadaran pajak melalui media sosial. Jurnal Komunikasi, 14(2), 157-172.

Nurmantu, S. (2020). Pengantar perpajakan (Edisi ke-4). Granit.

Pratiwi, R. D., & Hasanah, H. (2022). Analisis konten Instagram pemerintah daerah dalam membangun citra institusi dan meningkatkan partisipasi publik. Jurnal Ilmu Komunikasi, 20(1), 89-105.

Sugiyono. (2019). Metode penelitian kualitatif. Alfabeta.