

EFEKTIVITAS PELAYANAN BERBASIS BUDAYA LOKAL MALANG SEBAGAI BENTUK INOVASI UNTUK MENINGKATKAN PEMUNGUTAN PAJAK

Yudit Perdananto ¹⁾, Sedarmayanti ²⁾

^{1) 2)} Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Dr. Soetomo Surabaya
Email: yuditupt621@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis efektivitas program inovatif yang diterapkan oleh Samsat Malang dalam meningkatkan kesadaran dan kepatuhan masyarakat terhadap pembayaran pajak kendaraan bermotor. Program-program seperti "Samsat Quote," "Rujak Limpung," "Podcast Berbahasa Malangan," "Lapor Ker," "Bakso Bakar," pertunjukan wayang, dan "Forum Bumdes" mengintegrasikan budaya lokal dan teknologi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat. Dengan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus, penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi di Malang dan sekitarnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program-program ini efektif dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembayaran pajak. Pendekatan berbasis budaya lokal dan teknologi digital terbukti meningkatkan efektivitas pelayanan publik dan pemungutan pajak, serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah. Keberhasilan inovasi ini diakui secara nasional, dengan Samsat Malang meraih penghargaan dalam Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik 2021. Kesimpulannya, program-program inovatif Samsat Malang telah berhasil meningkatkan efektivitas pelayanan publik dan pemungutan pajak melalui pendekatan yang relevan dengan kebutuhan dan karakteristik lokal masyarakat. Integrasi budaya lokal dan teknologi modern tidak hanya meningkatkan kesadaran dan kepatuhan pajak, tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah.

Kata Kunci: Pelayanan Berbasis Budaya, Efektif, Faktor Penghambat dan Faktor Pendukung

Abstract

This study analyzes the effectiveness of innovative programs implemented by Samsat Malang in increasing public awareness and compliance with motor vehicle tax payments. Programs such as "Samsat Quote," "Rujak Limpung," "Podcast Berbahasa Malangan," "Lapor Ker," "Bakso Bakar," wayang performances, and "Forum Bumdes" integrate local culture and technology to increase public participation. Using a qualitative approach and case study method, this study collected data through interviews, observations, and documentation studies in Malang and its surroundings. The results showed that these programs were effective in increasing public participation in paying taxes. The approach based on local culture and digital technology has been proven to increase the effectiveness of public services and tax collection, as well as strengthen public trust in the local government. The success of this innovation was recognized nationally, with Samsat Malang winning an award in the 2021 Public Service Innovation Competition. In conclusion, Samsat Malang's innovative programs have succeeded in increasing the effectiveness of public services and tax collection through an approach that is relevant to the needs and local characteristics of the community. The integration of local culture and modern technology not only increases tax awareness and compliance, but also strengthens public trust in the local government.

Keywords: Culture-Based Services, Effectiveness, Barriers and Supporting Factors

LATAR BELAKANG

Pemerintah memerlukan sumber dana yang besar untuk membiayai berbagai kebutuhan, seperti pengeluaran rutin dan pembangunan. Sumber dana utama berasal dari penerimaan dalam negeri, khususnya sektor migas dan non-migas, termasuk pajak. Bagian dari penerimaan ini digunakan sebagai tabungan pemerintah untuk membiayai pembangunan di berbagai sektor, termasuk pengelolaan pendapatan daerah (Firdaus et al., 2023). Untuk menjawab kebutuhan masyarakat dalam membayar pajak kendaraan bermotor secara tepat waktu dan fleksibel serta mendekatkan layanan di tengah masyarakat Malang pada khususnya dan Jawa Timur pada umumnya, masyarakat di wilayah Malang Utara dan Batu Kota sebagai wilayah kerja dari UPT PPD Malang Utara dan Batu Kota memiliki kultur yang kas dan beragam. Karena itu Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pengelolaan Pendapatan Daerah (PPD) Malang Utara dan Batu Kota, yang berperan penting dalam pemungutan dan pengelolaan pajak daerah berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 78 Tahun 2021, dituntut untuk mampu menciptakan berbagai inovasi terutama yang Berbasis Budaya Lokal.

UPT PPD Malang Utara dan Batu Kota memiliki struktur organisasi yang terdiri dari Sub Bagian Tata Usaha, Seksi Pendataan dan Penetapan, serta Seksi Pembayaran dan Penagihan. Struktur ini mendukung tugas UPT dalam mengelola administrasi umum, pendataan dan penetapan pajak, serta memproses pembayaran dan penagihan pajak daerah. Efektivitas pelayanan di UPT ini didukung oleh dua kantor SAMSAT di Karang Ploso dan Batu Kota, yang memainkan peran vital dalam pengelolaan pajak kendaraan bermotor melalui kolaborasi dengan Badan Pendapatan Daerah, Kepolisian Daerah, dan PT Jasa Raharja.

Untuk meningkatkan efektivitas layanan, SAMSAT telah mengimplementasikan berbagai inovasi, termasuk SAMSAT 4.0 yang mengintegrasikan teknologi digital. Pendekatan berbasis budaya lokal juga

diadopsi di beberapa wilayah, dengan petugas SAMSAT dilatih untuk memahami adat istiadat setempat dan menggunakan bahasa daerah dalam sosialisasi pajak. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat dalam membayar pajak, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efektivitas pemungutan pajak kendaraan bermotor (Nuryananda et al., 2022).

Efektivitas pemungutan pajak sangat penting untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan mendukung pembangunan serta pelayanan publik. Namun, berbagai kendala seperti antrian panjang di daerah terpencil dapat mengurangi kesadaran masyarakat untuk membayar pajak (Mutaqien, 2021). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pemungutan pajak berpengaruh signifikan terhadap kemandirian keuangan daerah dan dapat berkontribusi pada peningkatan PAD, khususnya dari pajak hotel dan restoran (Putra, 2019; Kustiawan et al., 2022).

Untuk meningkatkan efektivitas pemungutan pajak, diperlukan upaya peningkatan kualitas layanan melalui metode seperti Servqual dan Kano, yang dapat membantu mengidentifikasi kekurangan dalam layanan dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Nugraha, 2022). Selain itu, sikap, motivasi, dan kemampuan petugas dalam melayani juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas pemungutan pajak (Sedarmayanti & Rahadian, 2018). Upaya-upaya ini dapat mendukung peningkatan PAD dan pelayanan publik di berbagai daerah.

Pendekatan berbasis budaya lokal, seperti budaya Jawa sub kultur arek, juga dapat menjadi solusi dalam meningkatkan efektivitas pemungutan pajak. Budaya Jawa mengajarkan nilai-nilai moral yang dapat menjadi acuan dalam perilaku sehari-hari, seperti Aja Dume, Tapa Salira, dan Guyub Rukun, yang dapat diterapkan dalam pelayanan publik untuk memperkuat hubungan antara pemerintah dan masyarakat (Adipitoyo, 2006; Fatimah & Hidayati, 2022).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa layanan berbasis budaya terbukti efektif dalam meningkatkan pendapatan di Badan Pendapatan Daerah. Oleh karena itu, pendekatan budaya Jawa sub kultur arek juga dianggap cocok untuk diterapkan dalam layanan di Malang Utara dan Batu Kota. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat tercipta keterlibatan yang lebih aktif dari masyarakat dalam mendukung pembangunan, terutama melalui partisipasi dalam pembayaran pajak (Yasa et al., 2020; Yasa & Prayudi, 2019).

LANDASAN TEORITIS

Dalam konteks peningkatan pemungutan pajak melalui pelayanan berbasis budaya lokal di Malang, teori efektivitas pelayanan menjadi sangat relevan. menekankan bahwa keberhasilan suatu layanan diukur tidak hanya dari output, tetapi juga dari kepuasan dan loyalitas pelanggan. Kecerdasan budaya karyawan berperan penting dalam membangun loyalitas pelanggan, yang menunjukkan bahwa pelatihan karyawan untuk berinteraksi secara efektif dengan pelanggan dari latar belakang budaya yang berbeda dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan kepatuhan pajak (Paparoidamis et al., 2019).

Pelayanan berbasis budaya lokal juga dapat dianalisis melalui teori inovasi. Håkonsen dan Løyland (2015) menyoroti pentingnya alokasi layanan budaya oleh pemerintah lokal, yang mencakup pengembangan layanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat (Håkonsen & Løyland, 2015). Dengan mengintegrasikan budaya lokal ke dalam pelayanan pajak, pemerintah daerah di Malang dapat menciptakan pendekatan yang lebih relevan dan menarik bagi wajib pajak, sehingga meningkatkan tingkat kepatuhan mereka. menambahkan bahwa layanan budaya dapat menciptakan nilai tambah bagi masyarakat, yang pada gilirannya dapat meningkatkan partisipasi dalam pemungutan pajak (Nurlaelih et al., 2019).

Faktor-faktor budaya juga mempengaruhi persepsi masyarakat terhadap layanan yang diberikan. menunjukkan bahwa pemahaman tentang komponen layanan yang sensitif terhadap budaya dapat membantu dalam merancang layanan yang lebih efektif (Janson et al., 2015). Dalam konteks Malang, memahami nilai-nilai dan harapan masyarakat lokal dapat membantu pemerintah dalam merancang program pemungutan pajak yang lebih efektif, yang tidak hanya memenuhi kebutuhan administratif tetapi juga menghormati budaya lokal.

Untuk mencapai efektivitas dalam pelayanan berbasis budaya lokal, diperlukan pendekatan yang holistik dan terintegrasi. menekankan bahwa pemimpin yang efektif harus mampu memahami dan merespons kebutuhan stakeholder dengan baik (Oliver et al., 2022). Dalam hal ini, pemerintah daerah di Malang perlu mengembangkan kepemimpinan yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat, dengan memanfaatkan kecerdasan budaya dan inovasi dalam pelayanan publik. Dengan demikian, pelayanan pajak yang berbasis budaya lokal tidak hanya akan meningkatkan kepatuhan pajak tetapi juga memperkuat hubungan antara pemerintah dan masyarakat.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena yang terjadi pada subjek penelitian. Sejalan dengan pandangan Moleong (2017), penelitian kualitatif berfokus pada pemahaman perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan subjek secara holistik melalui deskripsi dalam konteks yang alamiah. Penelitian ini berfokus pada penerapan pelayanan berbasis budaya lokal Malang sebagai inovasi untuk meningkatkan efektivitas pemungutan pajak di UPT PPD Malang Utara dan Batu Kota. Dengan demikian, pemilihan informan didasarkan pada pemahaman dan pengalaman mereka dalam proses pelayanan pemungutan pajak

dan penerapan budaya lokal.

Data penelitian diperoleh dari sumber primer melalui wawancara dengan informan kunci yang memahami proses pelayanan di UPT PPD Malang Utara dan Batu Kota, serta dari sumber sekunder yang mencakup catatan atau dokumentasi terkait, seperti laporan pemungutan pajak dan peraturan pemerintah. Metode pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara mendalam, analisis dokumen, dan dokumentasi terkait penerapan budaya lokal dalam pelayanan publik.

Dalam menganalisis data, peneliti menggunakan teknik deskriptif kualitatif dengan pendekatan naratif untuk menggambarkan kondisi yang diteliti secara objektif, menghindari subjektivitas. Fokus utama dari penelitian ini adalah mengevaluasi sejauh mana penerapan budaya lokal Malang, yang mencakup nilai-nilai seperti keterusterangan, keramahan, dan kekeluargaan, dapat meningkatkan kinerja UPT PPD dalam pemungutan pajak serta memperkuat hubungan antara Samsat dan masyarakat di wilayah Malang Utara dan Batu Kota.

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Gambaran Umum Objek Penelitian

Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 78 Tahun 2021, UPT Pengelolaan Pendapatan Daerah Malang Utara dan Batu Kota memiliki peran penting dalam pengelolaan pendapatan daerah UPT ini berlokasi di Jalan Terusan Borobudur 28 Kota Malang dan bertugas melaksanakan sebagian tugas Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur, terutama dalam hal teknis operasional pemungutan pendapatan daerah, ketatausahaan, dan pelayanan masyarakat.

Unit Pelaksana Teknis(UPT) Pengelola Pendapatan Daerah (PPD) Malang Utara dan Batu Kota, memiliki struktur organisasi yang sama, terdiri dari Sub Bagian Tata Usaha, Seksi Pendataan dan Penetapan, serta Seksi Pembayaran dan Penagihan. Masing-masing bagian memiliki tanggung jawab spesifik dalam mendukung operasi

UPT, seperti mengelola administrasi umum, melaksanakan pendataan dan penetapan objek serta subjek pajak daerah, hingga memproses pembayaran dan penagihan pajak daerah.



Gambar 1 Profil UPT PPD Malang Batu dan Malang Utara

Agar proses pemungutan pendapatan daerah dapat berjalan lebih efektif dan efisien, serta pelayanan kepada masyarakat dapat ditingkatkan. Kedua UPT PPD Malang Utara Dan Batu Kota memiliki kantor sistim Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) yaitu Samsat Karangploso beralamat di Raya Ngijo Karang Ploso Kabupaten Malang dan Samsat Batu Kota beralamat di Jalan Abdurahman ,Kota Batu ,kedua kantor ini berada di bawah koordinasi dan tanggung jawab Kepala UPT PPD Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur,Malang Utara Dan Batu Kota yang memastikan semua tugas dan fungsi dijalankan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Dalam konteks UPT Pengelolaan Pendapatan Daerah (PPD) Malang Utara dan Batu Kota, Program Pelayanan Berbasis Budaya Lokal dapat diimplementasikan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi layanan kepada masyarakat dengan memperhatikan nilai-nilai budaya lokal. Program ini bertujuan untuk menciptakan pelayanan yang lebih inklusif, responsif, dan sesuai dengan karakter serta kebutuhan masyarakat setempat.

JUMLAH PEGAWAI 33 ORANG
 LAKH-LAKI : 23 ORANG PNS : 13 ORANG
 PEREMPUAN: 10 ORANG PTT-PK : 20 ORANG

NO	LOKASI	PEGAWAI			JUMLAH
		PNS	PTT-PK	PENGOLAH DATA	
1	UPT PPD	10	4	3	17
2	KB. SAMSAT BATU KOTA	1	3	2	6
3	KB. SAMSAT KARANGPLOSO	2	5	3	10
JUMLAH		13	12	8	33

Gambar 2 Jumlah Pegawai di UPT PPD Batu Kota dan Malang Utara

Di UPT PPD Malang Utara dan Batu Kota, penyesuaian proses pelayanan dengan budaya lokal dapat dilakukan dalam berbagai cara. Misalnya, dalam pemungutan pajak, petugas pemungut pajak dapat dilatih untuk memahami adat istiadat dan kebiasaan masyarakat lokal sehingga interaksi dengan wajib pajak menjadi lebih ramah dan bersahabat. Selain itu, sosialisasi dan edukasi tentang pentingnya membayar pajak dapat dilakukan dengan menggunakan bahasa daerah dan simbol-simbol lokal, serta mengadakan acara sosialisasi di tempat-tempat yang akrab bagi masyarakat seperti balai desa atau pasar tradisional.

Pelibatan tokoh masyarakat dan pemimpin adat juga menjadi elemen penting dalam program ini. Melibatkan mereka dalam perencanaan dan pelaksanaan program pemungutan pajak melalui diskusi atau pertemuan dapat membantu UPT mendengarkan masukan dan menjelaskan kebijakan pajak dengan lebih baik. Tokoh masyarakat bisa berperan sebagai mediator antara UPT dan masyarakat, membantu menyampaikan pesan dan menjelaskan pentingnya pemungutan pajak secara lebih persuasif dan mudah diterima.

Pelatihan petugas UPT tentang budaya, adat istiadat, dan bahasa lokal dapat meningkatkan kualitas interaksi dengan masyarakat. Petugas dilatih untuk lebih sabar, sopan, dan menghargai norma-norma lokal dalam menjalankan tugas sehari-hari. Selain itu, infrastruktur dan fasilitas pelayanan juga

dapat disesuaikan dengan kearifan lokal. Misalnya, desain dan tata ruang kantor UPT bisa mencerminkan budaya lokal dengan dekorasi tradisional atau menyediakan ruang tunggu yang nyaman dan akrab bagi masyarakat.



Gambar 3 Persebaran Lokasi Layanan

Komunikasi yang efektif juga sangat penting. Penggunaan bahasa daerah dalam informasi dan instruksi pelayanan memudahkan masyarakat memahami proses dan prosedur. Selain itu, media sosialisasi tradisional seperti wayang kulit, pagelaran seni, atau pertemuan adat dapat digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan terkait pajak dan pendapatan daerah.

Inovasi Program Pelayanan Berbasis Budaya Lokal di UPT PPD Malang Utara dan Batu Kota membawa berbagai manfaat. Masyarakat akan merasa lebih dihargai dan diakui budayanya dalam interaksi dengan UPT, yang dapat meningkatkan kepuasan dan kepercayaan terhadap layanan UPT. Selain itu, penyesuaian layanan dengan nilai budaya lokal membuat masyarakat lebih mudah menerima dan mematuhi kewajiban pajak, sehingga meningkatkan efektivitas pemungutan pajak.

Dengan menerapkan Program Pelayanan Berbasis Budaya Lokal, UPT PPD Malang Utara dan Batu Kota dapat lebih efektif dalam menjalankan tugasnya serta meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan masyarakat.

Bentuk Inovasi Program Pelayanan Berbasis Budaya Lokal di UPT PPD Malang Utara dan Batu Kota

Pelaksanaan program pelayanan berbasis budaya lokal di UPT PPD Malang Utara dan Batu Kota merupakan inovasi yang bertujuan untuk mengintegrasikan elemen budaya setempat ke dalam proses pemungutan pajak. Program ini tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai dan kebiasaan masyarakat lokal. Inovasi ini melibatkan dua bentuk pelayanan, yaitu internal dan eksternal, dengan penyesuaian terhadap norma budaya yang ada.

Pelayanan internal di kantor UPT PPD Malang Utara dan Batu Kota mencakup interaksi langsung dengan wajib pajak, di mana penggunaan bahasa daerah seperti bahasa Jawa halus dan tata krama lokal, seperti budaya "ngajeni," menjadi faktor penting. Pegawai dilatih untuk berkomunikasi dengan bahasa dan sikap yang akrab bagi masyarakat setempat, menciptakan suasana pelayanan yang nyaman dan penuh penghargaan. Selain itu, desain ruang pelayanan juga mencerminkan budaya lokal melalui penggunaan ornamen dan simbol-simbol khas daerah.

Di sisi lain, pelayanan eksternal melibatkan pendekatan langsung pegawai pemungut Pajak ke tempat tinggal atau lokasi usaha wajib pajak, kegiatan ini lazim di sebut Dinas Lapangan (DL) dengan tetap menghormati norma budaya setempat. Salah satu bentuk inovasi dalam pelayanan eksternal adalah pemanfaatan media sosial dengan program "Samsat Quote," yang menyebarkan kata-kata bijak berisi budaya Malangan, serta "Lapor Ker," sebuah platform untuk pelaporan masalah. Selain itu, layanan eksternal juga mencakup kegiatan langsung seperti forum Bumdes, pertunjukan wayang kulit Malangan, dan program "Rujak Limpung" serta "Bakso Bakar," di mana pemungutan pajak dilakukan secara door-to-door atau di acara budaya masyarakat.

Program pelayanan berbasis budaya lokal ini juga menekankan pentingnya

pelatihan bagi pegawai untuk memahami dan menghormati budaya lokal. Pelatihan tersebut mencakup penggunaan bahasa daerah, penyesuaian sikap sesuai norma budaya, serta pengembangan nilai-nilai seperti "grapyak" (keramahan) dan "andhap asor" (rendah hati). Pelatihan ini bertujuan untuk memastikan interaksi yang lebih efektif antara pegawai dan wajib pajak, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan kepatuhan pajak.

Selain komunikasi langsung, UPT PPD Malang Utara dan Batu Kota juga mengadakan kegiatan budaya di kantor, seperti upacara adat atau perayaan hari besar lokal. Kegiatan ini tidak hanya meningkatkan kesadaran budaya tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap layanan pajak. Partisipasi pegawai dalam kegiatan budaya membantu mereka lebih memahami nilai-nilai lokal, yang tercermin dalam pelayanan yang lebih responsif dan empatik.

Dalam pelaksanaannya, program ini juga mengedepankan inklusivitas, di mana semua lapisan masyarakat dapat merasakan manfaatnya. Pegawai dilatih untuk mengenali keragaman dalam masyarakat, sehingga pelayanan dapat diberikan secara adil dan tidak diskriminatif. Transparansi dan akuntabilitas juga menjadi fokus utama dalam setiap proses pemungutan pajak, membangun kepercayaan dan kenyamanan bagi wajib pajak dalam menjalankan kewajibannya.

Dengan integrasi budaya lokal dalam pelayanan, UPT PPD Malang Utara dan Batu Kota tidak hanya meningkatkan kepuasan dan kepatuhan pajak, tetapi juga menciptakan hubungan yang lebih harmonis antara pemerintah dan masyarakat. Pendekatan ini menegaskan pentingnya adaptasi budaya dalam pelayanan publik untuk mencapai efektivitas yang lebih tinggi dan hubungan yang lebih erat dengan masyarakat.

Efektivitas Program Pelayanan Berbasis Budaya Lokal di UPT PPD Malang Utara dan Batu Kota

Pelaksanaan Program Pelayanan Berbasis Budaya Lokal pada UPT PPD

Malang Utara dan Batu Kota menunjukkan kesesuaian dengan prinsip-prinsip pelayanan publik yang diatur dalam Undang-Undang No 25 tahun 2009. Salah satu aspek penting adalah kemudahan pelayanan yang dimengerti, diikuti, dilaksanakan, dan diukur dengan prosedur serta biaya yang jelas. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Dianto Setiotjahjono, S.E, MM Kepala UPT PPD Malang Utara dan Batu Kota.

"Pelayanan yang disesuaikan dengan budaya lokal tidak memiliki tantangan yang berarti... menyesuaikan dengan budaya lokal khususnya sikap dan cara berkomunikasi yang berterima dengan wajib pajak adalah hal yang memang harus selalu diupayakan."

Penyusunan standar pelayanan yang melibatkan masyarakat juga menjadi fokus penting dalam pelaksanaan program ini. Keterlibatan masyarakat memastikan bahwa standar yang diterapkan mencerminkan kebutuhan dan karakteristik budaya lokal. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Dianto Setiotjahjono, S.E, MM,

"Kami sangat menghargai masukan dari masyarakat. Peningkatan skor kepuasan ini tidak lepas dari upaya kami untuk terus berinovasi dan meningkatkan pelayanan berbasis budaya lokal. Kami percaya bahwa pelayanan yang memahami dan menghormati budaya setempat akan lebih efektif dan diterima baik oleh masyarakat."

Selain itu, standar pelayanan yang diterapkan harus dapat dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Bapak yang disampaikan oleh Bapak Riduwan, S.Sos, Kasi Pembayaran dan Penagihan UPT PPD Malang Utara dan Batu Kota menekankan pentingnya transparansi dalam pelaksanaan pelayanan,

"Standar pelayanan yang kami terapkan harus bisa dilaksanakan di lapangan dengan baik. Kami juga memastikan bahwa setiap proses pelayanan bisa dipertanggungjawabkan ke masyarakat melalui audit berkala, Ini menunjukkan bahwa akuntabilitas adalah elemen kunci dalam memastikan pelayanan yang diberikan sesuai

dengan harapan masyarakat."

Inovasi dan perbaikan berkelanjutan menjadi langkah strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Evaluasi berkala dan masukan dari masyarakat menjadi sumber inovasi yang memastikan pelayanan tetap relevan dengan kebutuhan yang berkembang. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Abram Lesmana, Kasubag UPT PPD Malang Utara Dan Batu Kota,

"Kami terus berupaya melakukan perbaikan terhadap standar pelayanan yang ada. Evaluasi berkala dan masukan dari masyarakat menjadi sumber inovasi bagi kami."

Transparansi dan aksesibilitas informasi juga ditekankan untuk memastikan masyarakat memahami hak dan kewajiban mereka dalam proses pelayanan. Bapak Riduwan menjelaskan bahwa berbagai saluran informasi digunakan untuk mempublikasikan standar pelayanan,

Kami memastikan bahwa semua informasi mengenai standar pelayanan mudah diakses oleh masyarakat. Informasi ini tersedia melalui berbagai media... Dengan cara ini, masyarakat dapat dengan mudah mengetahui prosedur yang harus diikuti tanpa kebingungan atau ketidakpastian."

Pentingnya inklusivitas juga tercermin dalam upaya UPT PPD Malang Utara dan Batu Kota untuk menjangkau semua lapisan masyarakat tanpa diskriminasi. Pelayanan keliling menjadi salah satu bukti komitmen ini, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Eko Budi Santoso PDPP SAMSAT Karangploso, *"Kami berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang adil kepada semua orang... Standar pelayanan kami berlaku untuk semua, dan kami selalu berusaha menjangkau masyarakat yang mungkin memiliki keterbatasan akses."*

Pemanfaatan teknologi informasi menjadi bagian integral dalam meningkatkan efisiensi dan memperluas akses pelayanan. Integrasi teknologi memungkinkan masyarakat untuk mengakses layanan dari berbagai saluran, seperti aplikasi mobile dan

website, yang mempermudah proses administrasi. Bapak Abram Lesmana menekankan,

"Kami telah mengembangkan berbagai saluran online untuk memberikan akses mudah kepada masyarakat... di mana masyarakat bisa mengurus berbagai keperluan pajak dengan lebih cepat dan praktis."

Secara keseluruhan, pelaksanaan Program Pelayanan Berbasis Budaya Lokal di UPT PPD Malang Utara dan Batu Kota menunjukkan komitmen untuk menyelaraskan pelayanan publik dengan nilai-nilai lokal, sekaligus mengintegrasikan inovasi dan teknologi untuk meningkatkan efektivitas dan inklusivitas pelayanan.

Faktor Penghambat dan Pendukung dalam Proses Pelayanan Berbasis Budaya Lokal

Pelayanan berbasis budaya lokal di UPT PPD Malang Utara dan Batu Kota menghadapi beberapa hambatan yang perlu diatasi agar efektif. Salah satu hambatan utama adalah kesulitan pegawai dalam menggunakan bahasa Jawa tingkat Krama, yang disebabkan oleh ketidakbiasaan mereka. Untuk mengatasi ini, perlu dilakukan asesmen awal kemampuan bahasa pegawai serta pelatihan intensif yang disertai simulasi pelayanan. "Kami masih perlu banyak belajar, terutama dalam berkomunikasi dengan bahasa Jawa tingkat Krama, tetapi dengan dukungan yang diberikan, kami optimis dapat memberikan pelayanan yang lebih baik," ujar salah satu petugas pajak.

Ketidakhadiran pegawai dalam event budaya masyarakat dan persepsi masyarakat yang menganggap program berbasis budaya ini sebagai formalitas merupakan tantangan besar dalam meningkatkan efektivitas program. Absennya pegawai karena tanggung jawab pribadi atau kesibukan lainnya dapat mengurangi kehadiran pemerintah di tengah masyarakat, yang penting untuk membangun kepercayaan. Untuk mengatasi ini, diperlukan pembentukan tim rotasi dengan jadwal yang lebih fleksibel dan dialog terbuka dengan

masyarakat untuk mengatasi resistensi, serta menunjukkan komitmen nyata melalui solusi konkret seperti pendampingan perpajakan.

Selain itu, keterbatasan anggaran menjadi hambatan signifikan, terutama dalam partisipasi event budaya dan mendukung UMKM lokal. Untuk mengatasi kendala ini, pemerintah perlu melakukan audit menyeluruh terhadap penggunaan anggaran dan mencari dukungan dana tambahan melalui kerja sama dengan pihak swasta atau lembaga donor. Pengelolaan anggaran yang efisien dan transparan sangat penting untuk memastikan keberlanjutan program dan memperkuat kepercayaan masyarakat. penting agar program ini dapat berjalan dengan lancar dan mencapai tujuan yang diinginkan.

Pemahaman pegawai mengenai pentingnya pendekatan budaya dalam pelayanan perpajakan juga masih kurang. Beberapa pegawai mungkin merasa bahwa pendekatan ini tidak relevan dengan tugas mereka. Untuk mengatasi ini, diperlukan edukasi dan sosialisasi internal yang lebih intensif, serta pembagian pengalaman positif dari pegawai yang telah berhasil menerapkan pendekatan ini. Dengan pemahaman yang lebih baik, pegawai akan lebih siap dan termotivasi untuk menerapkan pendekatan budaya dalam pelayanan pajak.

Keterbatasan jumlah personil di UPT PPD Malang Utara dan Batu Kota menjadi faktor penghambat lain yang dapat menurunkan kualitas pelayanan. Beban kerja yang tinggi akibat kurangnya personil dapat memperlambat proses pelayanan. Solusi yang dapat dilakukan adalah menambah personil, redistribusi tugas, dan memanfaatkan teknologi untuk otomatisasi proses administrasi. Dengan demikian, beban kerja dapat dikurangi dan efektivitas pelayanan dapat ditingkatkan.

Meskipun ada banyak tantangan, hasil survei kepuasan masyarakat (SKM) dari KB Samsat Batu dan KB Samsat Karangploso menunjukkan adanya peningkatan kualitas pelayanan melalui pendekatan berbasis budaya lokal. Masyarakat mulai merasakan

perubahan positif dalam cara pelayanan diberikan, meskipun masih ada ruang untuk perbaikan, terutama dalam pelatihan bahasa dan penggunaan budaya lokal secara efektif oleh pegawai.

Indikator lain yang dapat dilihat adalah penyampaian surat – surat perpajakan dan adanya target Bulanan pencairan tagihan tunggakan pajak kendaraan bermotor (PKB) yang di tetapkan pada setiap personil oleh kepala UPT yang setiap bulanya menuntut intensifikasi dan optimalisasi Pegawai UPT PPD Malang Utara Dan Batu Kota melakukan Dinas Lapangan (DL) secara langsung pada Masyarakat wajib Pajak (*door to door*) dengan Sentuhan Budaya Lokal.

Faktor pendukung dalam pelaksanaan pelayanan berbasis budaya lokal sangat beragam, mulai dari komitmen internal pegawai hingga dukungan masyarakat. Komitmen yang kuat dari para pegawai untuk mempelajari dan menerapkan pendekatan berbasis budaya lokal menjadi faktor utama keberhasilan program ini. Selain itu, dukungan pimpinan UPT PPD, pemerintah daerah, serta masyarakat yang memiliki keterikatan kuat dengan budaya lokal juga menjadi landasan penting dalam kesuksesan program ini.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa:

- a) Implementasi program pelayanan berbasis budaya lokal di Malang telah dilakukan dengan mengintegrasikan nilai-nilai budaya setempat seperti kesopanan, keramahan, dan kearifan lokal dalam proses pelayanan. Petugas pajak secara aktif menggunakan bahasa dan tata krama yang sesuai dengan masyarakat lokal untuk membangun kepercayaan dan komunikasi yang lebih efektif. Program ini melibatkan pendekatan yang lebih personal dan budaya, yang berhasil meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakan.

- b) Program ini terbukti efektif dalam meningkatkan kesadaran dan kepatuhan masyarakat terhadap pembayaran pajak. Dengan pendekatan yang lebih bersahabat dan relevan dengan kebiasaan lokal, masyarakat merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk berpartisipasi. Kenaikan jumlah wajib pajak yang melakukan pembayaran tepat waktu menunjukkan bahwa strategi ini membantu mengurangi ketidakpastian serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Meski begitu, efektivitasnya masih memerlukan dukungan lebih lanjut dalam hal pelatihan pegawai dan penyempurnaan prosedur.
- c) Pelayanan Berbasis Budaya Lokal di UPT PPD Malang Utara dan Batu Kota didukung oleh komitmen kuat dari pegawai dan pimpinan, dukungan masyarakat yang menghargai nilai-nilai budaya, serta pemanfaatan teknologi informasi yang mempermudah akses dan komunikasi. Faktor-faktor ini menjadi pilar utama dalam memperkuat hubungan antara pemerintah dan masyarakat, sekaligus meningkatkan efektivitas pelayanan. Namun, program ini juga menghadapi beberapa kendala, seperti keterbatasan personil yang memahami budaya dan bahasa lokal, resistensi masyarakat yang menganggap program ini hanya formalitas, serta tantangan anggaran untuk mendukung event budaya.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disarankan beberapa rekomendasi bahwa:

- a) UPT PPD Malang Utara dan Batu Kota disarankan untuk rutin mengadakan pelatihan bahasa dan budaya lokal bagi pegawai, dengan fokus pada penggunaan bahasa Jawa Krama dan pemahaman norma-norma budaya setempat. Ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dan pelayanan pajak yang lebih sesuai dengan masyarakat lokal.

- b) Untuk mendukung pelayanan berbasis budaya lokal, UPT PPD Malang Utara dan Batu Kota perlu memperkuat infrastruktur teknologi informasi. Peningkatan keandalan sistem informasi dan konektivitas yang baik akan memfasilitasi proses administrasi dan komunikasi yang lebih efisien dengan masyarakat.
- c) UPT PPD Malang Utara dan Batu Kota disarankan untuk memperkuat kerjasama dengan komunitas lokal dan tokoh masyarakat. Melibatkan komunitas dalam perencanaan dan evaluasi program serta melaksanakan kegiatan yang melibatkan masyarakat secara aktif akan memastikan pelayanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

REFERENSI

- Adipitoyo, S. (2006). Modhel Pamulangan Multikultural Basa Jawi: Pandhangan saking Siswa ingkang Nyinau Basa Jawi ing Jawa Timur. Kongres Bahasa Jawa IV.
- Adiyanta, F. S. (2020). Fleksibilitas Pajak sebagai Instrumen Kebijakan Fiskal untuk Mengantisipasi Krisis Ekonomi sebagai Akibat Dampak Pandemi Covid-19. *Administrative Law and Governance Journal*, 3(1). <https://doi.org/10.14710/alj.v3i1.162-181>
- Almeida, F., & Espinheira, E. (2021). Large-Scale Agile Frameworks: A Comparative Review. *Journal of Applied Sciences, Management and Engineering Technology*, 2(1). <https://doi.org/10.31284/j.jasmet.2021.v2i1.1832>
- Andreansyah, F., & Farina, K. (2022). Analisis Pengaruh Insentif Pajak, Sanksi Pajak Dan Pelayanan Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak UMKM. *Jesya*, 5(2). <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.796>
- Beecham, S., Clear, T., Lal, R., & Noll, J. (2021). Do scaling agile frameworks address global software development risks? An empirical study. *Journal of Systems and Software*, 171. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110823>
- Beshi, T. D., & Kaur, R. (2020). Public Trust in Local Government: Explaining the Role of Good Governance Practices. *Public Organization Review*, 20(2). <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00444-6>
- Buku Kinerja BAPENDA JATIM, (2024)
- Conboy, K., & Carroll, N. (2019). Implementing Large-Scale Agile Frameworks: Challenges and Recommendations. In *IEEE Software* (Vol. 36, Issue 2). <https://doi.org/10.1109/MS.2018.2884865>
- Fatimah, S., & Hidayati, A. N. (2022). Pengaruh Faktor Budaya, Faktor Sosial, Faktor Pribadi, dan Faktor Psikologis Konsumen terhadap Keputusan Pembelian Produk Hijab (Studi Kasus pada Konsumen Alma Gallery Shop Tulungagung). *Ekonomika*, 6.
- Firdaus, Nurlina, & Nursamsir. (2023). PENERAPAN SISTEM INFORMASI ADMINISTRASI KEPENDUDUKAN (SIK) DALAM MENINGKATKAN DIGITALISASI PELAYANAN PUBLIK. *JURNAL PERSPEKTIF ADMINISTRASI DAN BISNIS*, 4(1). <https://doi.org/10.38062/jpab.v4i1.447>
- Gustavsson, T., Berntzen, M., & Stray, V. (2022). Changes to team autonomy in large-scale software development: a multiple case study of Scaled Agile Framework (SAFe) implementations. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10(1). <https://doi.org/10.12821/ijispm100102>
- Habibie, D. K. (2019). CITIZEN-CENTRIC E-GOVERNMENT PELAYANAN PUBLIK. *Jurnal Kebijakan Publik*, 10(1). <https://doi.org/10.31258/jkp.10.1.p.1-8>
- Hopp, W. J., & Van Oyen, M. P. (2004).

- Agile workforce evaluation: A framework for cross-training and coordination. *IIE Transactions (Institute of Industrial Engineers)*, 36(10). <https://doi.org/10.1080/07408170490487759>
- Kustanto, M., & Sholihah, F. (2020). Reserve Brain Drain sebagai Alternatif Mengatasi Kemiskinan. *Jurnal Litbang: Media Informasi Penelitian, Pengembangan Dan IPTEK*, 16(1). <https://doi.org/10.33658/jl.v16i1.164>
- Kustiawan, M., Fitriana, F., & Alfatah, A. (2022). Pengaruh Efektivitas Pemungutan Pajak dan Pengelolaan Kas Daerah Terhadap Peningkatan Pendapatan Berserta Dampak Terhadap Keuangan. *Jurnal Syntax Transformation*, 3(03). <https://doi.org/10.46799/jst.v3i3.527>
- Mastanah. (2022). Pendidikan Kohesi Sosial Dalam Al-Quran Dan Implementasinya Pada Pendidikan Kontemporer. In *Disertasi*.
- Murniyati Yanur. (2023). Etika Birokrasi Dalam Meberikan Pelayanan Publik. *Wacana: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Interdisiplin*, 10(1). <https://doi.org/10.37304/wacana.v10i1.9583>
- Mutaqien, D. A. (2021). TINJAUAN HUKUM TERHADAP EFEKTIVITAS PEMUNGUTAN PAJAK KENDARAAN BERMOTOR PADA SAMSAT KABUPATEN TULUNGAGUNG. *Mizan: Jurnal Ilmu Hukum*, 10(2). <https://doi.org/10.32503/mizan.v10i2.2105>
- Nggilu, F., Sabijono, H., & Tirayoh, V. (2016). Pengaruh Pajak Daerah Dan Retriusi Daerah Terhadap Kemandirian Keuangan Daerah Pada Pemerintah Kabupaten/Kota Di Provinsi Gorontalo. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(4).
- Nugraha, M. C. (2022). Investigasi Kepuasan Pelanggan dan Kualitas Pelayanan Menggunakan Metode Servqual dan Kano. *Jurnal Teknologi*. <https://doi.org/10.35134/jitekin.v12i1.67>
- Nuryananda, P. F., Rikza, A., Utami, W. A., & Anggresta, P. (2022). Melampaui Pahlawan Devisa: Peran Aktor Negara dan Non-Negara Menyasar Permasalahan Finansial PMI Perempuan di Taiwan. *Jurnal Hubungan Internasional*, 15(2). <https://doi.org/10.20473/jhi.v15i2.36080>
- Putra, N. T., & Jati, I. K. (2018). Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Pemoderasi Pengaruh Profitabilitas pada Penghindaran Pajak. *E-Jurnal Akuntansi*. <https://doi.org/10.24843/eja.2018.v25.i02.p16>
- Putra, R. E. (2019). ANALISIS KONTRIBUSI PAJAK HOTEL, PAJAK RESTORAN DAN PAJAK HIBURAN DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) KOTA BATAM TAHUN 2014-2018. *Measurement : Jurnal Akuntansi*, 13(2). <https://doi.org/10.33373/mja.v13i2.2079>
- Riska Chyntia Dewi, & Suparno Suparno. (2022). MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE MELALUI PELAYANAN PUBLIK. *Jurnal Media Administrasi*, 7(1). <https://doi.org/10.56444/jma.v7i1.67>
- Sedarmayanti, S., & Rahadian, N. (2018). Hubungan Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Lembaga Pendidikan Tinggi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 15(1). <https://doi.org/10.31113/jia.v15i1.133>
- Sedarmayanti. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2009). *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik): Bagian*

- Kedua Membangun Sistem Manajemen Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2016). Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti, Haryanto, H. (2017). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan fakultas kedokteran Universitas Padjadjaran. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 61.
- Sihotang, J. S. (2023). Good Governance dalam Pelayanan Publik. *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 1(2).
- Titania, M. Y. (2023). KUALITAS DAN KEPATUHAN PELAYANAN PUBLIK OLEH PEMERINTAH DI INDONESIA BERDASARKAN UNDANG-UNDANG NOMOR 25 TAHUN 2009 TENTANG PELAYANAN PUBLIK. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 7(1). <https://doi.org/10.58258/jisip.v7i1.4160>
- Uludağ, Ö., Putta, A., Paasivaara, M., & Matthes, F. (2021). Evolution of the Agile Scaling Frameworks. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 419 LNBIP. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78098-2_8
- Yasa, I. N. P., Martadinata, I. P. H., & Astawa, I. G. P. B. (2020). PERAN THEORY OF PLANNED BEHAVIOR DAN NILAI KEARIFAN LOKAL TERHADAP KEPATUHAN WAJIB PAJAK: SEBUAH KAJIAN EKSPERIMEN. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 3(2). <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2019.v3.i2.4082>
- Yasa, I. N. P., & Prayudi, M. A. (2019). Nilai-nilai etika berbasis kearifan lokal dan perilaku kepatuhan perpajakan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 22(2). <https://doi.org/10.24914/jeb.v22i2.2527>
- Zaitul, Z., Ilona, D., & Novianti, N. (2023). Good Governance in Rural Local Administration. *Administrative Sciences*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/admsci13010019>
- Zega, Y. (2018). Analisis Penerapan Etika Birokrasi Dalam Pelayanan Publik Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Gunungsitoli. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(2). <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i2.24>
- Zerbian, T., & de Luis Romero, E. (2023). The role of cities in good governance for food security: lessons from Madrid's urban food strategy. *Territory, Politics, Governance*, 11(4). <https://doi.org/10.1080/21622671.2021.1873174>