

**INOVASI PELAYANAN PUBLIK
DINAS PENDAPATAN DAERAH DALAM
MENDAPATKAN DAN MEMPERTAHANKAN
PREDIKAT ZONA INTEGRITAS**
(Studi di Kota Malang)

SKRIPSI

Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana

Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

ANGGRAENI RATIH SAPUTRI

NIM : 125030107111079



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG
2016**

**INOVASI PELAYANAN PUBLIK
DINAS PENDAPATAN DAERAH DALAM
MENDAPATKAN DAN MEMPERTAHANKAN
PREDIKAT ZONA INTEGRITAS**
(Studi di Kota Malang)

SKRIPSI

Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana

Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

ANGGRAENI RATIH SAPUTRI

NIM : 125030107111079



Dosen Pembimbing :

1. Dr. Mochammad Rozikin. M.AP
2. Ainul Hayat, S.Pd, M.Si

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG
2016**

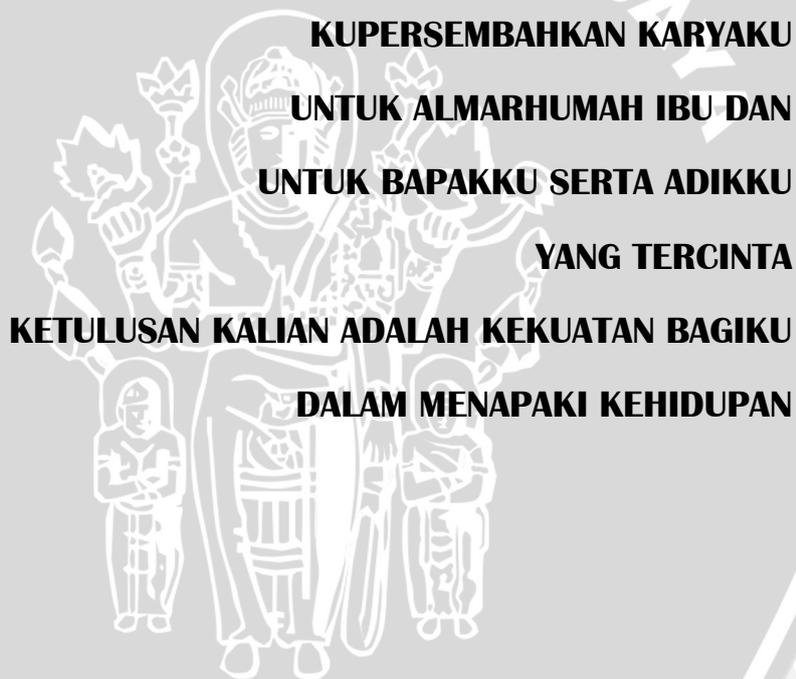
MOTTO

“Bukanlah hidup kalau tidak ada masalah, bukanlah sukses kalau tidak melalui rintangan, bukanlah menang kalau tidak dengan pertarungan, bukanlah lulus kalau tidak ada ujian, dan bukanlah berhasil kalau tidak berusaha”

-Evelyn Underhill-

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai dari urusan, kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”
(Al-Insyirah6-8)

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



**KUPERSEMBAHKAN KARYAKU
UNTUK ALMARHUMAH IBU DAN
UNTUK BAPAKKU SERTA ADIKKU
YANG TERCINTA
KETULUSAN KALIAN ADALAH KEKUATAN BAGIKU
DALAM MENAPAKI KEHIDUPAN**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Inovasi Pelayanan Publik Dinas Pendapatan Daerah Dalam Mendapatkan Dan Mempertahankan Predikat Zona Integritas (Studi di Kota Malang)

Disusun oleh : Anggraeni Ratih Saputri

NIM : 125030107111079

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Konsentrasi : -

Komisi Pembimbing

Ketua Komisi Pembimbing



Dr. Mochammad Rozikin, M.AP
NIP. 19630503 199802 1 001

Anggota Komisi Pembimbing



Ainul Hayat, S.Pd, M.Si
NIP. 19730713 200604 1 001



TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan Majelis Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 18 Agustus 2016
Jam : 11.00-12.00 WIB
Skripsi atas nama : Anggraeni Ratih saputri
Judul : Inovasi Dinas Pendapatan Daerah Dalam Mendapatkan Dan Mempertahankan Predikat Zona Integritas (Studi di Kota Malang)

Dan Dinyatakan LULUS

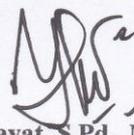
MAJELIS PENGUJI

Ketua Komisi Pembimbing,



Dr. Mochammad Rozikin, M.AP
NIP. 19630503 199802 1 001

Anggota Komisi Pembimbing,



Ainul Hayat, S.Pd., M.Si
NIP. 19730713 200604 1 001

Penguji I



Drs. Heru Ribawanto, MS
NIP. 19520911 197903 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU N O. 20 Tahun 2003), Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, Agustus 2016
Mahasiswa



Anggraeni Ratih Saputri
NIM. 125030107111079

RINGKASAN

Anggraeni Ratih Saputri, 2012. **Inovasi Pelayanan Publik Dinas Pendapatan Daerah Dalam Mendapatkan Dan Mempertahankan Predikat Zona Integritas (Studi di Kota Malang)**. Dr. Mochammad Rozikin, M.AP dan Ainul Hayat. S.Pd, M.Si. 149 Hal + xv

Tidak maksimalnya pelayanan publik oleh praktik-pratik yang tidak berintegritas, maka dibuatlah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di lingkungan instansi pemerintah. Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang telah melakukan penandatanganan Piagam Pencanangan Pembangunan Zona Integritas. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis bentuk inovasi pelayanan publik dan faktor pendukung juga faktor penghambat yang dilakukan Dispenda Kota Malang dalam mendapatkan dan mempertahankan predikat zona integritas.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dengan memfokuskan permasalahan kepada bentuk inovasi pelayanan publik Dispenda Kota Malang dalam mendapatkan dan mempertahankan Zona integritas juga faktor pendukung dan faktor penghambat. Penelitian ini dilakukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Model analisis data yang digunakan adalah model analisis data Miles, Huberman dan Saldana, yang terdiri dari pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah adanya 29 inovasi Dispenda Kota Malang dalam pencanangan Zona Integritas untuk mewujudkan Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani. Terdapat tiga inovasi sesuai dengan teori Muluk (2008) yaitu terobosan yang membawa perubahan-perubahan kecil terhadap proses layanan yang ada dan sudah dilakukan inovasi tersebut seperti penyederhanaan proses pembayaran BPHTB dan PBB. Inovasi kedua adalah inovasi radikal yaitu dengan dibuatnya pembayaran pajak secara Online / E-Tax dan Tax Banking. Inovasi selanjutnya adalah inovasi transformatif yaitu dengan menandatangani pakta integritas dan kerjasama dengan pihak luar. Faktor Pendukung Internal adalah fasilitas kantor. Faktor pendukung eksternal adalah kerjasama dengan pihak luar contohnya seperti dengan kepolisian, Satpol PP, dan Kejaksaan dalam operasi gabungan sadar pajak, serta kerjasama dengan Bank Jatim dan Bank BRI yang telah mendukung dari segi sistem pembayarannya. Faktor Penghambat Internal adalah sumberdaya pegawainya. Penghambat tersebut mengakibatkan kurangnya kepuasan masyarakat sehingga menjadikan faktor penghambat dari luar.

Kata kunci : Inovasi, Pelayanan Publik, Zona Integritas

SUMMARY

Anggraeni Ratih Saputri, 2012. **Innovation Public Service in Local Revenue Office To Obtaining And Defending Integrity Predicate Zone (Study In Malang City)**. Dr. Mochammad Rozikin, M.AP dan Ainul Hayat. S.Pd, M.Si. 149 Hal + xv

The least of public services by practice who do not integrity, hence to for State Apparatus Reform Number 52 in 2014 on development zone integrity to free corruption zone and the bureaucracy clean and serving in the neighborhood government agencies. Local Revenue Office of Malang City have been the signing of the charter development integrity the design zone. According to a summary background mentioned above so the purpose this study is to find, described and analyze the form of innovation public services and the supporters were also factor barrier by the local treasury office the unfortunate in obtaining and retain its title integrity zone.

In this research uses the method the qualitative study with the approach descriptive , by focusing problems to the form of public service innovation on Local Revenue Office of Malang City. In obtaining and maintain zone integrity also factor advocates and factor barrier .The study is done through observation , interviews and documentation. Model data analysis used is the model data analysis Milles and Huberman, consisting of data collection, reduction data, presentation of data , and the withdrawal of conclusion.

The conclusion of research is the 29 innovation in Local Revenue Office of Malang City. In the design zone integrity to realize the free corruption and the bureaucracy clean and serve. There are three innovation according to the theory Muluk (2008) the breakthrough that carries slight changes on the process services that are and has been done innovation they are simplifying payment BPTHB and PBB. Innovation second is innovation radical a breakthrough the introduction of ways which creates completely new in the service namely by he made the payment of Tax Online / E-Tax and Tax Banking. Next innovation is set as innovation transformative namely change in the structure of the work force that is by signed a pact of integrity and cooperation with outside parties. Internal supporting factor in the innovation public service which is located in Local Revenue Office of Malang City in the design zone integrity to realize the free corruption and the bureaucracy clean and serving is official facilities. Factors in support external is cooperation with foreign parties for example as by Police , Satpol PP , and Prosecutors in joint operation aware tax , and cooperation with Jatim Bank and Bank BRI has supported in terms of payment system. The barrier internal in the innovation public service by Local Revenue Office of Malang City in introduced zone integrity to the free corruption and the bureaucracy clean and serving is resources his servants. Barrier have led to a lack of of community satisfaction that made factor barrier from outside.

Keyword : Inovation, Public Services , Zone Integrity

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **Inovasi Pelayanan Publik Dinas Pendapatan Daerah Dalam Mendapatkan Dan Mempertahankan Predikat Zona Integritas (Studi di Kota Malang)**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
2. Bapak Dr. Choirul Saleh, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
3. Ibu Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si selaku Ketua Prodi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
4. Bapak Dr. Mochammad Rozikin, M.AP selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah bersedia membimbing, memberi arahan, dan nasehat-nasehat yang membangun penulis sejak awal proses pengajuan judul skripsi hingga sidang skripsi dilaksanakan.
5. Bapak Ainul Hayat, S.Pd, M.Si selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah bersedia membimbing, memberi arahan, mendengarkan keluhan dari penulis, kesabaran dan nasehat-nasehat yang membangun penulis sejak awal proses pengajuan judul skripsi hingga sidang skripsi dilaksanakan.

6. Seluruh dosen dan pegawai staff Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, terima kasih dukung yang diberikan selama proses kegiatan belajar mengajar.
7. Ibu Kadek, Ibu Dian, Bapak Freddy, Bapak Ponco, Bapak Oki, Bapak Meidy, Bapak Oki, Bapak Cahyo selaku SKPD Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang yang telah membantu dalam penelitian ini.
8. Kedua Orang Tua penulis yang mudah-mudahan diberkahi Allah (Bapak Supriyadi dan Almarhumah Ibu Ekowati Retnoningsih) yang senantiasa memberi dukungan baik materi dan non materi dimanapun dan kapanpun serta adik tersayang saya (Danies Ratih Setyowati) yang telah memberikan semangat dan doa dari awal hingga akhir penyelesaian skripsi.
9. Seluruh tante dan om juga mbah uti dan mbah kakung penulis yang senantiasa memberi dukungan baik materi dan non materi juga memberikan semangat yang diberikan selama proses perkuliahan dan hingga akhir penyelesain skripsi.
10. Sahabat-sahabat terbaik penulis (Mutia, Miranda, Puteri Shabrina, Citra) terimakasih atas kebersamaan, masukan-masukan dan kesabarannya.
11. Seluruh teman-teman organisasi Mafioso (Master Fight Organization of Sport) Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya dan Himakasi (Himpunan Mahasiswa Bekasi) Regional Malang.

Demi perbaikan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Agustus 2016

Penulis

DAFTAR ISI

COVER	i
MOTTO	ii
LEMBAR PERSEMBAHAN	iii
TANDA PERSETUJUAN	iv
TANDA PENGESAHAN	v
ORISINALITAS SKRIPSI	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	13
C. Tujuan Penelitian	14
D. Manfaat Penelitian	14
E. Sistematika Penulisan	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	17
A. Administrasi Publik	17
1. Pengertian Administrasi Publik	17
2. Peran Administrasi Publik	18
3. Fungsi-Fungsi Administrasi Publik	20
B. Pelayanan Publik	20
1. Definisi Pelayanan	20
2. Definisi Pelayanan Publik	20
3. Prinsip-Prinsip Pelayanan Publik	22
4. Asas-Asas Pelayanan Publik	24
5. Kualitas Pelayanan Publik	25
6. Akuntabilitas Pelayanan Publik	29
C. Inovasi	31
1. Pengertian Inovasi	31
2. Inovasi Pelayanan	32
3. Ciri-ciri Inovasi	33
4. Jenis Inovasi	33
5. Faktor Penghambat Inovasi	35
6. Faktor Pendukung Inovasi	36
D. Etika dan Integritas Pegawai dalam Pelayanan Publik	37
1. Etika Pegawai Dalam Pelayanan Publik	37



2. Integritas Pegawai Dalam Pelayanan Publik	38
3. Zona Integritas	39
BAB III METODE PENELITIAN	42
A. Jenis Penelitian	42
B. Fokus Penelitian.....	43
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	44
D. Jenis dan Sumber Data.....	45
E. Teknik Pengumpulan Data.....	47
F. Instrumen Penelitian	49
G. Analisis Data.....	50
BAB IV PEMBAHASAN.....	53
A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian	53
1. Gambaran Umum Kota Malang	53
a. Keadaan Geografis.....	53
b. Keadaan Demografis	55
c. Pemerintahan	56
2. Profil Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang	61
a. Sejarah Singkat Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang.....	61
b. Visi dan Misi Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang	63
c. Tugas Pokok Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang	64
d. Fungsi Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang	64
e. Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang..	67
f. Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang.....	68
B. Penyajian Data Fokus Penelitian	71
1. Bentuk Inovasi Pelayanan Publik Dispenda Kota Malang dalam mendapatkan dan mempertahankan Predikat Zona Integritas	71
a. Inovasi Inkremental	73
1) Penyederhanaan Proses Pengurusan BPHTB	73
2) Proses Penyederhanaan PBB	75
b. Inovasi Radikal	77
1) Pajak Online atau <i>E-Tax</i>	77
2) Pembayaran Pajak Melalui Transfer Bank atau Tax- Banking.....	79
c. Inovasi Transformatif	80
1) Penandatanganan Pakta Integritas	80
2) Kerjasama dengan Pihak Lain	83
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Inovasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam Pencanaan Pembangunan Zona Integritas	111
a. Faktor Pendukung	111
1) Faktor Pendukung Internal	111
2) Faktor Pendukung Eksternal.....	114

b. Faktor Penghambat	118
1) Faktor Penghambat Internal	118
2) Faktor Penghambat Eksternal	120
C. Analisis Data dan Pembahasan	122
1. Bentuk Inovasi Pelayanan Publik Dispenda Kota Malang dalam mendapatkan dan mempertahankan predikat Zona Integritas.	122
a. Inovasi Inkremental	122
1) Penyederhanaan Proses Pengurusan BPHTB	123
2) Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)	124
b. Inovasi Radikal	126
1) Pajak <i>Online</i> dan <i>E-Tax</i>	126
2) Pembayaran Pajak Melalui Transfer Bank atau Tax-Banking.....	128
c. Inovasi Transformatif	130
1) Penandatanganan Pakta Integritas	130
2) Kerjasama dengan Pihak Lain	131
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Inovasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam Pencangan Pembangunan Zona Integritas	134
a. Faktor Pendukung	134
1) Faktor Pendukung Internal	134
2) Faktor Pendukung Eksternal.....	137
b. Faktor Penghambat	137
1) Faktor Penghambat Internal	138
2) Faktor Penghambat Eksternal	139
 BAB V PENUTUP	 141
A. Kesimpulan	141
B. Saran	143
 DAFTAR PUSTAKA	 145
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

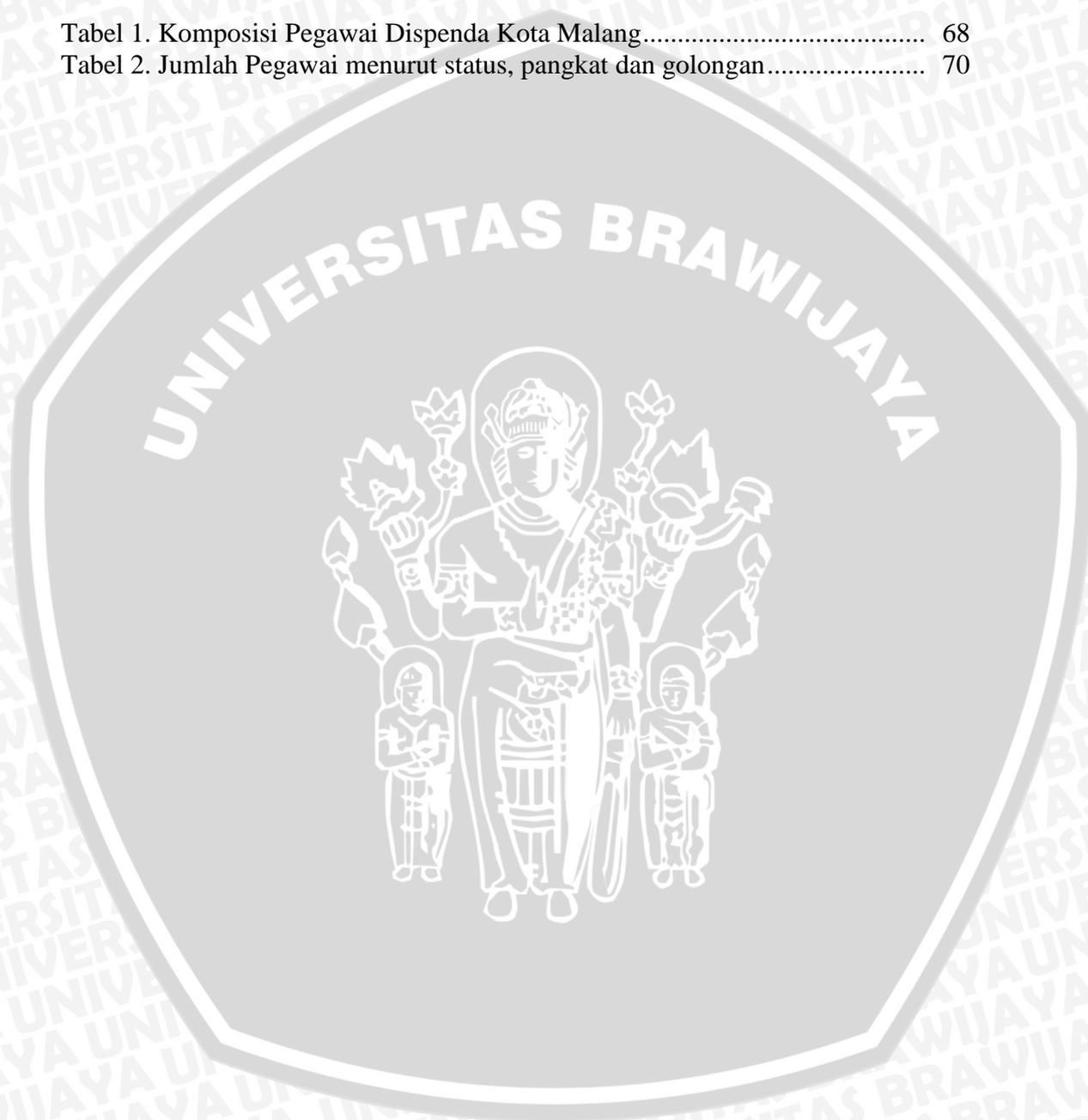
Gambar 1. Lokasi Penelitian	45
Gambar 2. Analisis Model Interaktif	52
Gambar 3. Peta Kota Malang	55
Gambar 4. Lambang Kota Malang	59
Gambar 5. Struktur Organisasi Dispenda Kota Malang	67
Gambar 6. Piagam Pencanangan Pakta Integritas yang ditandatangani instansi	71
Gambar 7. Piagam Pencanangan Pakta Integritas yang ditandatangani saksi	72
Gambar 8. Cover Buku Dispenda	72
Gambar 9. Berita Mengenai Dispenda Telah menyederhanakan proses pengurusan BPHTB sehingga BPTHB membawa perubahan dalam pelayanan	75
Gambar 10. Pembayaran PBB di <i>e-banking</i> Kota Malang	76
Gambar 11. Berita mengenai Dispenda sudah menjalankan <i>E-tax</i> atau Pajak <i>Online</i>	78
Gambar 12. Tempat <i>tax-banking</i>	79
Gambar 13. Bukti Penandatanganan Pakta Integritas	81
Gambar 14. Bukti kesepakatan komitmen bersama seluruh SKPD Dispenda Kota Malang	82
Gambar 15. Bukti berita Dispenda bekerjasama dengan Kejaksaan Negeri	84
Gambar 16. Bukti berita Dispenda bekerjasama dengan pihak luar	84
Gambar 17. Berita tentang Payment Point	86
Gambar 18. Berita regulasi tentang pengelolaan pajak daerah	87
Gambar 19. Berita tentang sosialisasi pajak di mall	88
Gambar 20. Berita tentang sosialisasi pajak di sekolah	89
Gambar 21. Website Dispenda Kota Malang	90
Gambar 22. Berita tentang Dispenda memaksimalkan dalam peran satuan tugas	91
Gambar 23. Unit Pelaksana Lapangan Reklame	92
Gambar 24. Ekstensifikasi pajak hotel melalui penjaringan usaha kost	92
Gambar 25. Jalan sehat sadar pajak	93
Gambar 26. Pemilihan Putra dan Putri gatra pajak daerah	94
Gambar 27. Fisik dan keterampilan petugas pemungut pajak	95
Gambar 28. Pembinaan mental dan spiritual	96
Gambar 29. Pelayanan karyawan koperasi	98
Gambar 30. Pemeliharaan kendaraan bermotor	99
Gambar 31. Penjaringan usaha catering/roti	99
Gambar 32. Operasi simpatik panutan pajak bekerjasama dengan Bank Jatim..	100
Gambar 33. Intensifikasi dan ekstensifikasi pajak reklame kendaraan	101
Gambar 34. Intensifikasi dan ekstensifikasi pajak reklame tembok	101
Gambar 35. Berita mengenai intensifikasi dan ekstensifikasi pajak reklame berjalan/kendaraan	102
Gambar 36. Ekstensifikasi pajak hotel melalui penjaringan usaha kost	102

Gambar 37. Berita mengenai silaturahmi rutin Dispenda dengan IPPAT dan Notaris.....	103
Gambar 38. Berita mengenai maklumat pajak daerah	104
Gambar 39. Pembentukan dan pelaksanaan operasi gabungan sadar pajak.....	105
Gambar 40. Berita tentang pembentukan dan pelaksanaan operasi gabungan ...	106
Gambar 41. Operasi gergaji	107
Gambar 42. Berita tentang operasi gergaji.....	107
Gambar 43. Penindakan secara tegas terhadap wajib pajak nakal atau bandel dengan pemasangan stiker	108
Gambar 44. Berita tentang penindakan kepada wajib pajak yang nakal dengan pemasangan patok.....	109
Gambar 45. Pengadaan dan pemasangan meter air untuk sektor pajak air tanah (PAT)	110
Gambar 46. Berita tentang pengadaan dan pemasangan meter air untuk sektor pajak air tanah (PAT).....	110
Gambar 47. Tanda tulisan bahwa anda memasuki daerah zona integritas.....	113
Gambar 48. Spanduk Anti Manipulasi Pajak.....	114
Gambar 49. Berita mengenai bahwa Dispenda Kota Malang telah membangun kids zone dan ruang menyusui.....	114
Gambar 50. Berita mengenai kerjasama Dispenda dengan Polres Kota Malang	117
Gambar 51. Berita mengenai kerjasama Dispenda dengan Media Massa	117
Gambar 52. Kerjasama Dispenda dengan tim auditor BPKP Perwakilan Jawa Timur dalam rangka pemeriksaan pajak	118



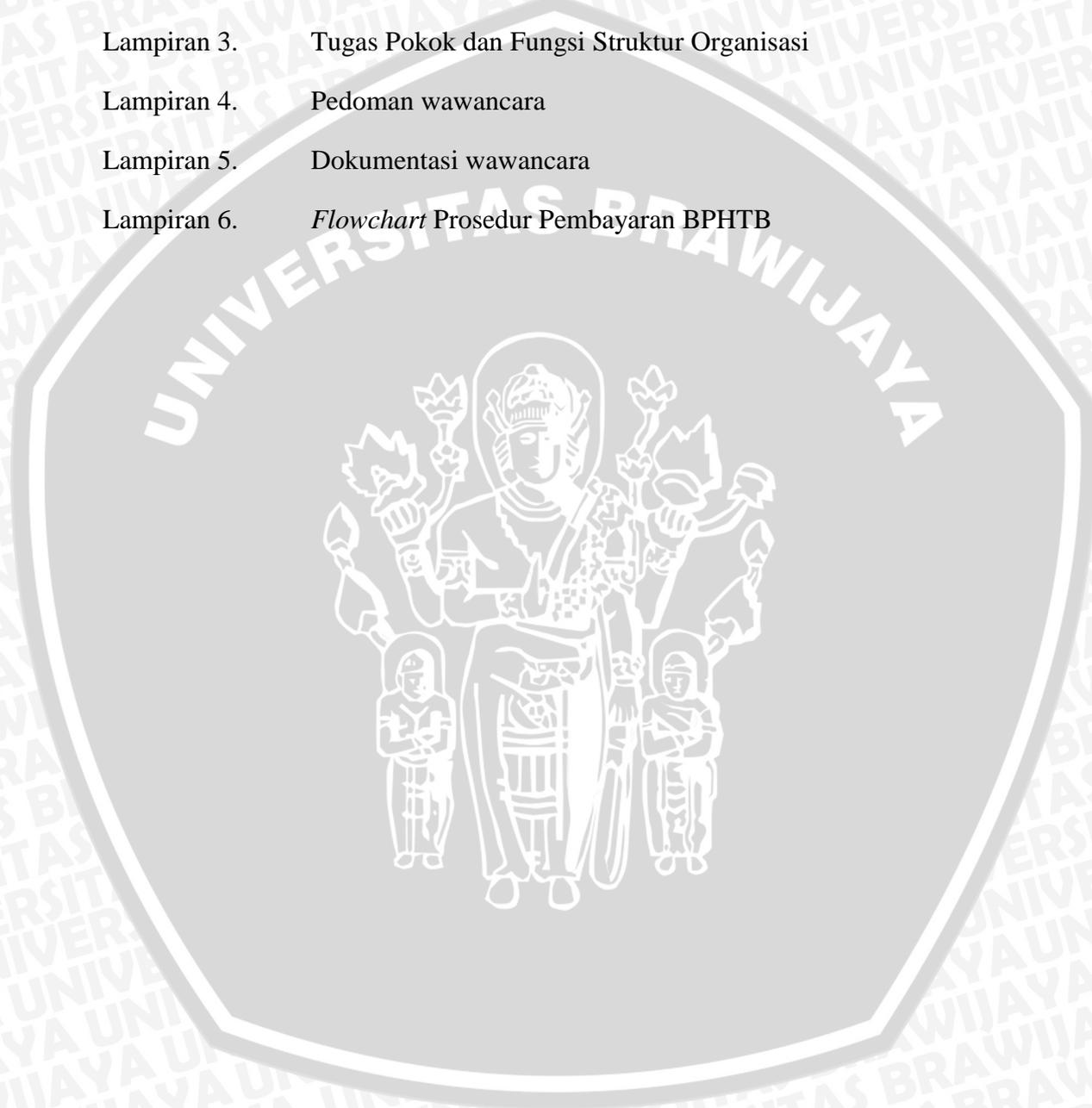
DAFTAR TABEL

Tabel 1. Komposisi Pegawai Dispenda Kota Malang.....	68
Tabel 2. Jumlah Pegawai menurut status, pangkat dan golongan.....	70



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Surat Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian
- Lampiran 2. Surat Keputusan Zona Integritas
- Lampiran 3. Tugas Pokok dan Fungsi Struktur Organisasi
- Lampiran 4. Pedoman wawancara
- Lampiran 5. Dokumentasi wawancara
- Lampiran 6. *Flowchart* Prosedur Pembayaran BPHTB



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pelayanan publik yang menjadi fokus studi disiplin ilmu Administrasi Publik di Indonesia masih menjadi persoalan yang perlu memperoleh perhatian dan penyelesaian yang komprehensif. Harus diakui, bahwa pelayanan yang diberikan oleh pemerintah kepada rakyat terus mengalami pembaruan, baik dari sisi paradigma maupun format pelayanan seiring dengan meningkatkan tuntutan masyarakat dan perubahan di dalam pemerintah itu sendiri. Berdasarkan gambaran diatas, pembaruan dari kedua sisi tersebut belum memuaskan, bahkan masyarakat masih di posisikan sebagai pihak yang tidak berdaya dalam kerangka pelayanan (Sinambela, 2008).

Pelayanan publik merupakan produk birokrasi publik yang diterima oleh warga pengguna maupun masyarakat secara luas. Pelayanan publik dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna. Pengguna yang dimaksudkan di sini adalah warganegara yang membutuhkan pelayanan publik.

Tidak maksimalnya pelayanan publik, salah satunya dikarenakan oleh terjangkitnya pelayanan publik oleh praktik-praktik yang tidak berintegritas. Rendahnya mutu dan rendahnya integritas dalam instansi pelayanan publik adalah salah satu penyebab buruknya pelayanan publik. Menurut Mutiarin (2012), integritas pelayanan publik dapat diartikan sebagai wujud komitmen pemerintah

guna memberikan layanan yang prima kepada masyarakat dengan mengedepankan integritas dan moralitas sebagai basis untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih. Integritas pelayanan publik terkait dengan komitmen antara pemerintah sebagai *provider* dengan masyarakat sebagai pengguna layanan. Menurut Mochtar dan Halili (2009), mengukur integritas dengan menggunakan *standard operating procedure* yaitu, (a) Adanya *procedure* yang baik dan ditaati, (b) Terbentuknya perilaku aparat pelayanan publik yang bertanggung jawab, (c) Tersedianya sarana dan prasarana untuk menunjang prosedur pelayanan publik.

Menurut Gostick dan Telford (2006), memberikan pengertian integritas sebagai ketaatan yang kuat pada sebuah kode, khususnya nilai moral atau nilai artistik tertentu. Terkait dengan hal tersebut, maka integritas personal atau individu berkaitan dengan karakter-karakter baik yang melekat pada individu. Berdasarkan konteks organisasi, integritas secara institusional adalah integritas personal ditambah dengan nilai-nilai yang dianut organisasi sehingga menciptakan karakter personel yang diinginkan dalam rangka mencapai terpenuhinya tugas pokok dan fungsi organisasi. Kamus besar bahasa Indonesia (2014), mendefinisikan integritas sebagai mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran. Menurut terminologi bahasa Inggris, integritas (*integrity*) memiliki makna “kepengikutan dan ketundukan kepada prinsip-prinsip moral dan etis”.

Nilai-nilai integritas sangat penting untuk diterapkan dalam sebuah organisasi atau perusahaan, agar semua orang di dalamnya bisa saling percaya dan pada akhirnya bisa lebih cepat untuk mencapai tujuan bersama. Jika nilai-nilai integritas tidak dijalankan, maka kerjasama tim yang dilakukan akan menjadi lebih sulit akibat tidak terbangunnya kepercayaan yang komprehensif di antara mereka. Pembaharuan penyelenggaraan layanan publik dapat digunakan sebagai titik masuk (*entry point*) sekaligus penggerak utama (*prime mover*) dalam mendorong perubahan praktik *governance* di Indonesia. Menurut Kooiman (Setiawan, 2004 : 223) mengatakan *governance* merupakan serangkaian proses interaksi sosial politik antara pemerintah dengan masyarakat dalam berbagai bidang yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintah atas kepentingan-kepentingan tersebut.

Pelayanan publik dipilih sebagai penggerak utama karena upaya mewujudkan nilai-nilai yang selama ini mencirikan praktik *good governance* dalam pelayanan publik dapat dilakukan secara lebih nyata dan mudah. Nilai-nilai seperti efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi dapat diterjemahkan secara relatif mudah dalam penyelenggaraan layanan publik. *Good Governance* menurut Mardiasmo dalam Tangkilisan (2005:114), mengemukakan bahwa orientasi pembangunan sektor publik adalah untuk menciptakan *good governance*, dimana pengertian dasarnya adalah pemerintahan yang baik. Kondisi ini berupaya untuk menciptakan suatu penyelenggaraan pembangunan yang solid dan bertanggungjawab sejalan dengan prinsip demokrasi, efisiensi, pencegahan korupsi, baik secara politik maupun administrasi. Jelas bahwa *good governance*

adalah masalah perimbangan antara negara, pasar dan masyarakat. Dari berbagai pengertian tentang *Good Governance* dapat disimpulkan bahwa suatu konsep tata pemerintahan yang baik dalam penyelenggaraan penggunaan otoritas politik dan kekuasaan untuk mengelola sumber daya demi pembangunan masyarakat yang solid dan bertanggung jawab secara efektif melalui pembuatan peraturan dan kebijakan yang absah dan yang merujuk pada kesejahteraan rakyat, pengambilan keputusan, serta tata laksana pelaksanaan kebijakan. Nilai-nilai seperti efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi dapat diterjemahkan secara relatif mudah dalam penyelenggaraan layanan publik.

Mengembangkan sistem pelayanan publik yang berwawasan *good governance* dapat dilakukan secara relatif lebih mudah daripada melembagakan nilai-nilai tersebut dalam keseluruhan aspek kegiatan pemerintahan. Pemilihan reformasi pelayanan publik sebagai penggerak utama juga dinilai strategis karena pelayanan publik dianggap penting oleh semua aktor dari semua unsur *governance*. Para pejabat publik, unsur-unsur dalam masyarakat sipil, dan dunia usaha sama-sama memiliki kepentingan terhadap perbaikan kinerja pelayanan publik.

Menurut Dwiyanto (2008:4) sekurang-kurangnya terdapat tiga alasan yang melatarbelakangi bahwa pembaharuan pelayanan publik dapat mendorong pengembangan praktik *good governance* di Indonesia adalah:

Pertama, perbaikan kinerja pelayanan publik dinilai penting oleh semua stakeholders, yaitu pemerintah, warga pengguna, dan para pelaku pasar. Kedua, pelayanan publik adalah ranah dari ketiga unsur *governance* melakukan interaksi yang sangat intensif. Ketiga, nilai-nilai yang selama

ini mencirikan praktik good governance dapat diterjemahkan secara relatif lebih mudah dan nyata melalui pelayanan publik. Nilai seperti efisiensi, keadilan, transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas dapat diukur secara mudah dalam praktik penyelenggaraan layanan publik.

Jika rasionalitas dari semua hal itu dapat diketahui dan diterima oleh para pengguna, maka kepatuhan terhadap prosedur dan aturan akan mudah diwujudkan. Menurut Dwiyanto (2005) banyak pengguna yang sering kali mempertanyakan persyaratan yang begitu banyak, prosedurnya begitu panjang dan berbelit-belit, waktunya yang lama dan biayanya yang begitu besar. Bagi pengguna yang kritis dan memiliki aspirasi pelayanan yang tinggi, mereka sering merasa terganggu dengan persyaratan yang terkadang kurang masuk akal, prosedur yang sangat panjang, dan waktu yang begitu lama untuk memperoleh pelayanan.

Menurut Dwiyanto (2005) dampak pelayanan publik yang buruk sangat dirasakan oleh warga dan masyarakat luas dan menimbulkan ketidakpuasan dan ketidakpercayaan terhadap kinerja pelayanan pemerintah. Buruknya pelayanan publik, mengindikasikan kinerja manajemen pemerintahan yang kurang baik. Kinerja manajemen pemerintahan yang buruk, dapat disebabkan berbagai faktor antara lain: ketidakpedulian dan rendahnya komitmen aparatur penyelenggara pemerintahan terhadap keberhasilan tujuan otonomi daerah, yaitu meningkatkan pelayanan publik untuk menyejahterakan masyarakat. Perubahan signifikan pada pelayanan publik, dengan sendirinya akan dirasakan manfaatnya oleh masyarakat dan berpengaruh terhadap meningkatnya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

Menurut Hardiansyah (2011) terselenggaranya pelayanan publik yang baik, menunjukkan indikasi membaiknya kinerja manajemen pemerintahan, dan di sisi lain menunjukkan adanya perubahan sikap mental dan perilaku aparat pemerintah menjadi lebih baik. Meningkatnya kualitas pelayanan publik, sangat dipengaruhi oleh kepedulian dan komitmen pimpinan dan aparat penyelenggaraan pemerintahan untuk menyelenggarakan pemerintahan yang baik. Contoh kualitas pelayanan publik di beberapa daerah menurut Hardiansyah (2011:96), penyelenggaraan pelayanan perizinan terpadu satu atap/pintu atau *one stop service*, telah berhasil dilaksanakan dengan baik, bahkan keberhasilan praktek terbaik dalam penyelenggaraan pelayanan diakui dan mendapat penghargaan dari pemerintah dan lembaga internasional. Dampak positifnya adalah meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pelayanan pemerintah daerah.

Menurut Hardiansyah (2011) tidak kalah pentingnya, pelayanan publik yang baik akan berpengaruh menurunkan atau mempersempit terjadinya KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme) dan pungli (pungutan liar) yang dewasa ini telah merebak di semua ranah pelayanan publik, serta menghilangkan diskriminasi pelayanan. Pada konteks pembangunan dan kesejahteraan masyarakat, perbaikan atau peningkatan pelayanan publik yang dilakukan pada jalur yang benar, memiliki nilai strategis dan bermanfaat bagi peningkatan dan pengembangan investasi dan pembangunan yang dilakukan oleh masyarakat luas.

Saat ini yang diperlukan ialah kritik dari publik tersebut benar-benar dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik. Tetapi permasalahannya adalah usulan-usulan dari publik tersebut seringkali hanya

ditampung dan kurang ditindaklanjuti dalam kegiatan pelayanan publik. Padahal sudah banyak sekali keluhan dari masyarakat mengenai pelayanan yang sangat kurang memuaskan.

Berdasarkan kritik dari publik diatas, harus diatasi dengan perubahan yaitu dengan membuat inovasi layanan seperti cepat dalam pelayanan, akuntabel, transparansi, etika birokrasi, tidak korupsi. Menurut Kumorotomo dalam Dwiyanto (2008:117) penyebab pokok dari merebaknya korupsi birokratis di banyak negara bersumber dari unsur manusia atau nilai-nilai moral yang dianut oleh masyarakat sendiri. Menurut Kumorotomo (1999) tidak dapat disangkal bahwa pelaku dan sekaligus penyebar korupsi adalah homo venalis, yaitu orang-orang yang memang berjiwa korup dan lebih banyak mempergunakan cara-cara uang korup. Bagaimanapun baiknya suatu sistem, jika memang individu-individu di dalamnya tidak dijiwai dengan nilai-nilai integritas, kejujuran, dan harkat kemanusiaan, niscaya sitem tersebut akan dapat disalahgunakan, diselewengkan, atau dikorup untuk kepentingan yang lebih sempit. Langkah moral adalah landasan yang paling kokoh untuk memberantas korupsi dalam jangka panjang.

Moralitas berkaitan erat dengan etika beserta persoalan-persoalannya dalam pembenarannya. Moralitas menjadi penting untuk menentukan sampai seberapa jauh seseorang memiliki dorongan untuk melaksanakan tindakan-tindakannya sesuai dengan prinsip-prinsip etika dan moral. Demikian juga halnya dalam proses pelayanan publik, pihak pelanggan (masyarakat) selalu menilai perilaku dan tindakan-tindakan pejabat publik dalam melaksanakan tugas-tugasnya apakah sejalan dengan prinsip-prinsip etika dan moral atau tidak.

Adanya keluhan masyarakat atau pelanggan yang berkaitan dengan perilaku dan tindakan pejabat publik (birokrasi) merupakan suatu indikator bahwa pelayanan pemerintah dianggap masih lamban, kurang responsif terhadap keluhan dan kebutuhan masyarakat, kurang efisien, dan seringkali melakukan KKN (korupsi, kolusi dan nepotisme). Berdasarkan keluhan masyarakat, seringkali terjadi protes keras, unjuk rasa dan sebagainya dari masyarakat atau publik, yang mengakibatkan terjadinya krisis kepercayaan dan krisis kewibawaan pejabat publik dimata masyarakat. Semuanya ini memperlihatkan patologi yang melenceng dari keadaan yang seharusnya.

Pemerintah memiliki pola perilaku yang wajib dijadikan sebagai pedoman atau kode etik berlaku bagi setiap aparturnya. Etika dalam birokrasi harus ditimbulkan dengan berlandaskan pada paham dasar yang mencerminkan sistem yang hidup dalam masyarakat harus dipedomani serta diwujudkan oleh setiap aparat dalam hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Etika dalam birokrasi harus dipertanggungjawabkan di dalam setiap aparturnya.

Menurut Dwiyanto (2008) pertanggung jawaban atau akuntabilitas sebagai istilah dalam teori dan praktek tentang kebijakan publik memerlukan penjelasan yang cukup terperinci, dimana secara tradisional istilah tersebut memiliki makna sebagai kemampuan untuk memberi jawaban terhadap perilaku atau tindakan seseorang. Secara umum, para pegawai publik dan organisasinya hanya dikenai tanggung jawab terhadap tindakan yang legal saja, hal inipun baru diberikan jika diminta oleh pihak yang berwenang, atau dengan kata lain pertanggungjawaban hanya mementingkan segi administrasinya saja, namun pihak publik tidak

menganggap bahwa pertanggungjawaban para pegawai publik dan agen-agenya hanya terbatas pada aspek legalitas tindakan formalnya saja, tetapi lebih dari itu yaitu mencakup aspek-aspek lain seperti perilaku organisasi dan profesionalitas, elemen politik, dan moralitas tindakan administrasi merupakan aspek penting yang juga perlu pertanggungjawaban para aparatur.

Akuntabilitas merupakan landasan bagi proses penyelenggaraan pemerintahan, hal ini diperlukan karena pemerintah harus mempertanggungjawabkan tindakan dan pekerjaannya pertama kepada publik dan kedua kepada organisasi tempat kerjanya. Disamping itu sebagai suatu kebijakan strategis, akuntabilitas harus dapat diimplementasikan untuk menjamin terciptanya kepatuhan pelaksanaan tugas dan kinerja pegawai sesuai standar yang telah diterimanya dan sebagai sarana untuk menekan seminimal mungkin penyalahgunaan wewenang dan kekuasaan.

Dalam hal ini, ada dua bentuk akuntabilitas, menurut Dwiyanto (2005:99) yaitu:

Akuntabilitas eksplisit dan akuntabilitas implisit. Akuntabilitas eksplisit adalah pertanggungjawaban seorang pejabat atau pegawai pemerintah manakala dia diharuskan untuk menjawab atau menanggung konsekuensi dari cara-cara yang mereka gunakan dalam melaksanakan tugas-tugas kedinasan. Sedangkan akuntabilitas implisit berarti bahwa setiap pejabat atau pegawai pemerintah secara implisit bertanggungjawab atas setiap kebijakan, tindakan atau proses pelayanan publik yang dilaksanakan.

Pelaksanaan pelayanan publik di Indonesia menemui beberapa kelemahan yang dihadapi, diantaranya masih banyak penyalahgunaan wewenang dalam pelayanan masyarakat, banyaknya pengaduan atas kinerja pelayanan kepada

masyarakat, bahkan adanya praktek-praktek KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme) dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Berdasarkan kelemahan pelayanan publik, maka untuk meminimalisir hal tersebut dibuatlah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah tentang perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 60 Tahun 2012 tentang pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas daei Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014, Zona Integritas adalah predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan WBK (Wilayah Bebas Korupsi) atau WBBM (Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani) melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (Menuju WBK) adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen Sumber Daya Manusia, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja. Menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (Menuju WBBM) adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem

manajemen Sumber Daya Manusia, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, dan penguatan kualitas pelayanan publik.

Hal ini sangat sesuai dengan Permenpan Nomor 52 Tahun 2014 pasal 2 yang menerangkan bahwa peraturan menteri ini merupakan acuan bagi pejabat di lingkungan instansi Pemerintah dalam rangka membangun Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani. Untuk bisa mendapatkan predikat WBBM dan WBK, sebuah unit harus terlebih dahulu menjadi Zona Integritas (ZI). Belajar dari kekurangan pelayanan publik dalam instansi pemerintah agar memperbaiki para birokrasinya mendorong Gubernur Jawa Timur untuk menandatangani piagam pembangunan Zona Integritas untuk mewujudkan Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) serta meningkatkan kualitas kepada masyarakat. Selain perluasan pembangunan zona integritas pada Pemerintah Provinsi Jawa Timur, juga dilakukan penancangan pembangunan zona integritas oleh 34 bupati dan walikota se-Jawa Timur sebagai komitmen dalam mendukung terwujudnya Jawa Timur bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani. Sedangkan 4 kabupaten/kota yaitu Kabupaten Banyuwangi, Kota Surabaya, Kota Malang, dan Kota Kediri sudah melakukan penancangan pembangunan zona integritas pada tahun 2014 dan 2015.

Dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dituntut adanya penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang baik, efektif, dan efisien sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, dan profesional. Dalam implementasinya banyak kendala yang dihadapi. Terkait hal itulah, Pemerintah Kota

Malang melakukan penandatanganan Piagam Pencanangan Pembangunan Zona Integritas oleh Walikota Malang pada tanggal 28 April 2015 di Hotel Atria Kota Malang. (<http://malangkota.go.id>, di akses 15 Februari 2015). Pencanangan zona integritas selaras dengan visi kota Malang yaitu ‘menjadikan Kota Malang sebagai Kota Bermartabat yang didalamnya terkandung makna Kota Malang yang bersih dari segi lingkungan maupun bersih dari sisi birokrasinya. Di Kota Malang instansi yang melakukan penandatanganan penetapan Zona Integritas adalah Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) karena dianggap inovatif dalam memberikan pelayanan dan memungut pajak, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dispendukcapil) karena sering berinteraksi dengan masyarakat, dan Kecamatan Klojen karena sebagai kecamatan dengan pelayanan terbaik. Sehingga bisa menjadi contoh instansi lainnya di Kota Malang.

Pemerintah Kota Malang harus mempertahankan predikat Zona Integritas. Peneliti mengambil studi kasus di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang karena sudah menjalankan predikat Zona Integritas sebab instansi tersebut telah inovatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan pelayanan pungutan pajak. Pungutan pajak tersebut menjadi potensi pendapatan asli daerah untuk digunakan guna membiayai pelaksanaan pemerintah daerah. Menilai dari masyarakat Dinas Pendapat Daerah juga yang memiliki peran yang besar dalam mengelola dan mengatur pendapatan asli daerah untuk mengembangkan dan memenuhi kebutuhan daerah tersebut.

Pemerintah Kota Malang sebagai salah satu Pemerintah Daerah yang menerapkan Zona Integritas tersebut. Penerapan Zona Integritas akan menjadi

upaya dalam pencegahan serta pemberantasan berbagai macam kasus pada Pemerintah Daerah. Setidaknya dengan diterapkan predikat Zona Integritas maka kesempatan serta celah yang biasanya dimanfaatkan koruptor untuk menjalankan aksinya dapat dibatasi dan dipersempit. Oleh sebab itu peneliti tertarik mengambil judul tentang **“Inovasi Pelayanan Publik Dinas Pendapatan Daerah Dalam Mendapatkan Dan Mempertahankan Predikat Zona Integritas” (Studi di Kota Malang).**

B. Rumusan Masalah

Untuk menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani maka Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang telah menjalankan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 52 tahun 2014 tentang pembangunan Zona Integritas. Dengan latar belakang dan kondisi tersebut, maka rumusan masalah yang akan dibahas yaitu:

1. Bagaimanakah bentuk inovasi pelayanan publik yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam mendapatkan dan mempertahankan predikat Zona Integritas?
2. Faktor apa sajakah yang mendukung dan menghambat dalam inovasi pelayanan publik Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam mendapatkan dan mempertahankan predikat Zona Integritas?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis bentuk inovasi pelayanan publik yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam mendapatkan dan mempertahankan zona integritas.
2. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat dalam inovasi pelayanan publik yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam mendapatkan dan mempertahankan predikat Zona Integritas.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini dimaksudkan mampu untuk mendeskripsikan teori pelayanan publik yang didalamnya terkait dengan pelayanan publik yang diperoleh selama perkuliahan dengan menerapkannya dalam praktek lapangan.
- b. Penelitian ini dimaksudkan dapat mengembangkan kemampuan peneliti dalam melakukan penelitian.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

Penelitian ini merupakan sarana untuk memberikan pemahaman lebih dalam serta wawasan mengenai proses mendapatkan dan

mempertahankan predikat Zona Integritas pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang.

b. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan menjadi informasi atau pengetahuan baru untuk Fakultas Ilmu Administrasi khususnya Jurusan Administrasi Publik dalam pelayanan publik di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang.

c. Bagi Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bentuk evaluasi sehingga terciptanya pemerintahan yang lebih baik dan mampu mempertahankan predikat Zona Integritas.

E. Sistematika Penulisan

Untuk dapat memahami secara terperinci tiap-tiap bab dalam penelitian ini maka pola penulisan disajikan secara tersendiri, sehubungan dengan hal tersebut maka berikut sistematika penulisan masing-masing bab secara singkat :

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat penelitian, serta Sistematika Penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini diuraikan mengenai gambaran umum serta tinjauan pustaka yang digunakan dalam penelitian berupa landasan teori yang relevan, antara lain mengenai Pelayanan Publik, Integritas, pembangunan Zona Integritas di Kantor Dinas Pendapatan Daerah.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini merupakan pemaparan tentang metode penelitian yang akan peneliti gunakan dalam menjawab permasalahan pada penelitian ini. Bab ini terdiri dari Jenis Penelitian, Objek Penelitian dan Lokasi Penelitianm Jenis dan Sumber data, Teknik Pengumpulan data, dan Analisis Data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini peneliti melakukan pembahasan tentang gambaran umum objek penelitian serta hasil penelitian terkait dengan usaha dalam inovasi pelayanan publik dalam mendapatkan dan mempertahankan Zona Integritas serta hambatan-hambatan dan kendala yang dialami oleh objek penelitian dalam usahanya dalam mendapatkan dan mempertahankan predikat Zona Integritas di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan serta saran-saran yang bermanfaat bagi penilitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik

Administrasi publik (*public administration*) dan pelayanan publik (*public service*) memiliki keterkaitan yang sangat erat. Dapat dikatakan bahwa administrasi publik adalah pengadministrasian pelayanan publik. Karena komponen utama dari administrasi publik adalah pengorganisasian dan manajemen pelayanan publik. Berdasarkan pengertian tersebut, maka administrasi publik sudah lama dipraktikkan. Usia administrasi publik sama tuanya dengan usia peradaban manusia. Sekalipun sudah dipraktikkan sejak peradaban manusia dimulai, tetapi administrasi publik, sebagai ilmu baru mengalami perkembangan pesat pada abad ke-20.

1. Pengertian Administrasi Publik

Konsep administrasi publik di Indonesia pada dasarnya bukanlah konsep yang baru, karena konsepnya administrasi publik tersebut sudah ada sejak dahulu, hanya para pakar mengganti istilah administrasi publik menjadi administrasi negara. Chandler dan Plano dalam Keban (2004:3), mengatakan bahwa Administrasi Publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Chandler dan Plano menjelaskan bahwa administrasi publik merupakan seni dan ilmu (*art and science*) yang ditujukan untuk mengatur "*public affairs*" dan melaksanakan

berbagai tugas yang ditentukan. Administrasi publik sebagai disiplin ilmu bertujuan untuk memecahkan masalah publik melalui perbaikan-perbaikan terutama dibidang organisasi, sumber daya manusia dan keuangan. Menurut Rosenbloom (2005), menunjukkan bahwa administrasi publik merupakan pemanfaatan teori-teori dan proses-proses manajemen, politik dan hukum untuk memenuhi keinginan pemerintah dibidang legislatif, eksekutif, dalam rangka fungsi-fungsi pengaturan dan pelayanan terhadap masyarakat secara keseluruhan atau sebagian.

Berdasarkan beberapa definisi administrasi publik di atas, dapat dipahami bahwa administrasi publik adalah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan publik secara efisien dan efektif.

2. Peran Administrasi Publik

Peran administrasi publik dalam suatu negara sangat vital. Hal ini dapat dilihat dari pendapat Karl Polanyi dalam Keban (2004:15) mengatakan bahwa kondisi ekonomi suatu negara sangat tergantung kepada dinamika administrasi publik. Selanjutnya Frederik A. Cleveland dalam Keban (2004) menjelaskan bahwa peran administrasi publik sangat vital dalam membantu memberdayakan masyarakat dan menciptakan demokrasi. Menurut Frederik A. Cleveland dalam Keban (2004), administrasi publik diadakan untuk memberikan pelayanan publik dan manfaatnya dapat dirasakan masyarakat setelah pemerintah meningkatkan profesionalismenya, menerapkan teknik efisiensi dan efektivitas, dan lebih menguntungkan bagi pemerintah manakala dapat mencerahkan masyarakat untuk

menerima dan menjalankan sebagian dari tanggung jawab administrasi publik tersebut sehingga apa yang disebut “*organized democracy*”. Pendapat Cleveland dengan pendapat Denhardt dan Denhardt (2003:xi), yang melihat bahwa administrasi publik, melalui pelayanan-pelayanan dapat menciptakan demokrasi.

Gray dalam Pasolong (2008:18) menjelaskan bahwa peran administrasi publik dalam masyarakat sebagai berikut : (1) menjamin pemerataan distribusi pendapatan nasional kepada kelompok masyarakat miskin secara berkeadilan, (2) melindungi hak-hak masyarakat atas pemilikan kekayaan dan menjamin kebebasan bagi masyarakat untuk melaksanakan tanggung jawab atas diri mereka sendiri, (3) melestarikan nilai-nilai tradisi masyarakat yang sangat bervariasi itu dari generasi ke generasi berikutnya.

Menurut Keban dalam Pasolong (2008:18), peran administrasi publik dapat diamati secara jelas dari dinamika pengaturan dan perubahan jenis departemen, penempatan menteri dan semua jajaran dalam jabatannya, pengaturan jabatan, mekanisme pengangkatan pemilihan dan pemberhentian pada tingkat lokal. Orientasi administrasi menurut Thoha (2005:53), di arahkan kepada kepentingan dan kekuasaan kepada rakyat karena teori administrasi publik lebih menekankan pada program aksi yang berorientasi pada kepentingan publik. Peranan administrasi publik pada dasarnya untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Adapun kegiatan dalam administrasi publik diupayakan untuk tercapainya tujuan sesuai dengan yang direncanakan dan mengandung rasio terbaik antara input dan output. Berdasarkan tujuan yang direncanakan dan rasio terbaik peran administrasi publik sangat dipentingkan di dalam negara.

3. Fungsi-Fungsi Administrasi Publik

Administrasi publik memiliki fungsi-fungsi didalamnya. Menurut Tjokroamidjoyo dalam Tjiptoherijanto dan Manurung (2010), tiga fungsi utama administrasi publik adalah formulasi/ perumusan kebijakan, pengaturan/ pengendalian unsur-unsur administrasi dan penggunaan dinamika administrasi.

B. Pelayanan Publik

1. Definisi Pelayanan

Pelayanan pada dasarnya dapat didefinisikan sebagai aktivitas seseorang, sekelompok dan/individu organisasi baik langsung maupun tidak langsung untuk memenuhi kebutuhan. Menurut Moenir (2003:16), pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung. Menurut Boediono (2003), bahwa pelayanan merupakan suatu proses bantuan kepada orang lain dengan cara-cara tertentu yang memerlukan kepekaan dan hubungan interpersonal agar terciptanya kepuasan dan keberhasilan. Kemudian dapat disimpulkan bahwa pelayanan adalah kegiatan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam memberikan kepuasan kepada yang menerima pelayanan. Istilah pelayanan dalam Kamus Bahasa Indonesia (1996:571) diartikan sebagai perihal atau cara melayani, usaha melayani kebutuhan orang lain dengan memperoleh imbalan (uang) dan jasa dan kemudahan yang diberikan sehubungan dengan jual beli barang dan jasa.

2. Definisi Pelayanan Publik

Pelayanan publik menurut Sinambela (2008:5), pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara pemerintah

serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Menurut Dwiyanto (2008:136), mendefinisikan pelayanan publik adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna. Pengguna yang dimaksud disini adalah warga negara yang membutuhkan pelayanan publik. Menurut Kurniawan (2005) dalam Pasolong (2008:128), pelayanan publik adalah pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang lain atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintahan dapat memperkuat demokrasi dan hak asasi manusia, mempromosikan kemakmuran ekonomi, mengurangi kemiskinan, meningkatkan perlindungan lingkungan, bijak dalam pemanfaatan sumber daya alam, memperdalam kepercayaan pada pemerintahan dan administrasi publik.

Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Meneg PAN) Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik memberikan pengertian pelayanan publik yaitu segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan diatas, dapat dilihat bahwa pelayanan merupakan aktivitas yang dilakukan aparat pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Pelayanan publik juga merupakan sejumlah aktivitas yang dilakukan oleh pemerintah atau birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan oleh masyarakat, karena

pemerintah dan negara didirikan oleh masyarakat atau publik dengan tujuan agar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat. Berdasarkan penjelasannya, pelayanan publik harus selalu berubah mengikuti perkembangan masyarakat dan kebutuhan masyarakat. Menurut berbagai pendapat di atas, pada intinya pelayanan publik merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk memberi kemudahan dan membantu kepada publik.

3. Prinsip-Prinsip Pelayanan Publik

Dilihat dari aspek internal organisasi, ada beberapa prinsip pokok menurut Islamy (1999) dalam Suryono (2001) dalam memberikan layanan. Prinsip-prinsip pokok itu adalah:

- a. Prinsip Akuntabilitas, yaitu bahwa proses, produk dan mutu pelayanan yang diberikan harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.
- b. Prinsip Profitabilitas, yaitu bahwa proses pelayanan pada akhirnya harus dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- c. Prinsip Teknikalitas, yaitu bahwa jenis proses pelayanannya harus ditangani oleh tenaga yang benar-benar secara teknis dalam pelayanan.
- d. Prinsip Kontinuitas, yaitu bahwa setiap jenis pelayanan harus secara terus menerus tersedia bagi masyarakat dengan kepastian dan kejelasan bagi proses pelayanan.
- e. Prinsip Aksesibilitas, yaitu bahwa setiap jenis pelayanan harus dapat dijangkau oleh setiap pengguna pelayanan.

Berdasarkan prinsip-prinsip di atas bahwa pelayanan yang memuaskan juga dapat menerapkan sistem prinsip pokok tersebut dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Adapun sepuluh prinsip pelayanan umum yang diatur dalam Keputusan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik dalam Hardiansyah (2011:26) adalah :

- a. Kesederhanaan; Prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
- b. Kejelasan; Persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik, unit kerja/pejabat dalam memberikan pelayanan dalam pelaksanaan, rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.
- c. Kepastian waktu; Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
- d. Akurasi; Produk playanan publik diterima dengan dengan benar, tepat dan sah.
- e. Keamanan; Proses dan produk pelayanan memberikan rasa aman dan kepastian hukum.
- f. Tanggung jawab; Pimpinan penyelenggara pelayanan publik yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan pelaksanaan pelayanan publik.

4. Asas-Asas Pelayanan Publik

Berdasarkan asas-asas pelayanan publik, pelayanan yang memuaskan bagi pengguna jasa adalah suatu kewajiban suatu penyelenggara pelayanan. Menurut Ibrahim (2008:19-20), menjelaskan asas-asas pelayanan meliputi:

- a. Hak dan kewajiban, baik bagi pemberi dan penerima pelayanan publik tersebut, harus jelas dan diketahui dengan baik oleh masing-masing pihak, sehingga tidak ada keragu-raguan dalam pelaksanaannya.
- b. Pengaturan setiap bentuk pelayanan umum harus disesuaikan dengan kondisi kebutuhan dan kemampuan masyarakat untuk membayar.
- c. Mutu proses keluaran dan hasil pelayanan publik tersebut harus diupayakan agar dapat memberikan keamanan, kenyamanan, kelancaran,
- d. Apabila pelayanan publik yang diselenggarakan oleh Instansi atau Lembaga Pemerintah atau Pemerintahan “terpaksa harus mahal”, maka Instansi atau Lembaga Pemerintah atau Pemerintahan yang bersangkutan berkewajiban “memberi peluang” kepada masyarakat untuk ikut menyelenggarakannya.

Berdasarkan penjelasan asas-asas pelayanan publik di atas maka dapat disimpulkan bahwa dalam memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pengguna jasa, penyelenggaraan pelayanan harus memenuhi asas-asas pelayanan.

Sedangkan asas-asas pelayanan publik menurut Keputusan MenPAN Nomor 63/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik adalah :

- a. **Tansparansi.** Bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan mudah dimengerti.
- b. **Akuntabilitas.** Dapat dipertanggungjawabkan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.
- c. **Kondisional.** Sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.
- d. **Partisipatif.** Mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
- e. **Kesamaan Hak.** Tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi.
- f. **Keseimbangan Hak dan Kewajiban.** Pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing.

5. Kualitas Pelayanan Publik

a. Definisi kualitas

Menurut Hardiansyah (2011:39) kata “kualitas” mengandung banyak pengertian yaitu tingkat baik buruknya sesuatu, derajat atau taraf (kepandaian, kecakapan) atau mutu. Menurut Tjiptono dalam Hardiansyah (2011) pengertian kualitas adalah kesesuaian dengan persyaratan, kecocokan untuk pemakaian, perbaikan yang berkelanjutan, sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

b. Definisi pelayanan yang berkualitas

Kualitas penyelenggaraan layanan publik merupakan salah satu referensi yang dapat digunakan oleh warga negara. Penyelenggaraan layanan publik

merupakan proses yang sangat strategis karena di dalamnya berlangsung interaksi yang cukup intensif antara warga negara dan pemerintah. Kualitas produk dan proses penyelenggaraan layanan publik dapat diamati, dirasakan, dan dinilai secara langsung oleh warga. Karena pelayanan publik merupakan tanggung jawab pemerintah maka kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah ini menjadi salah satu indikator dari kualitas suatu pemerintahan.

Menurut Zeithaml (1990) dalam Hardiansyah (2011:46-47), kualitas pelayanan publik dapat diukur dari 5 dimensi, yaitu *tangibel* (berwujud), *reliability* (kehandalan), *responsiveness* (ketanggapan), *assurance* (jaminan), dan *empathy* (empati). Masing-masing dimensi memiliki indikator-indikator sebagai berikut:

- 1) Untuk dimensi *tangibel* (berwujud), terdiri atas indikator : penampilan petugas/aparatur dalam melayani pelanggan, kenyamanan tempat melakukan pelayanan, kemudahan dalam proses pelayanan, pengguna alat bantu dalam pelayanan, kedisiplinan petugas dalam melakukan pelayanan, kemudahan akses pelanggan dalam permohonan pelayanan.
- 2) Untuk dimensi *reliability* (kehandalan), terdiri atas indikator : memiliki standar pelayanan yang jelas, keahlian dan kemampuan petugas dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan.
- 3) Untuk dimensi *responsiveness* (respon/ketanggapan), terdiri atas indikator : semua keluhan pelanggan direspon oleh petugas, merespon setiap pelanggan, petugas melakukan pelayanan dengan cepat, cermat, tepat dan dengan waktu yang tepat.

- 4) Untuk dimensi *assurance* (jaminan), terdiri atas indikator : petugas memberikan jaminan tepat waktu, jaminan legalitas dalam pelayanan, jaminan biaya dalam pelayanan, dan jaminan kepastian biaya dalam pelayanan.
- 5) Untuk dimensi *empathy* (empati), terdiri atas indikator : petugas melayani dengan sikap ramah, sopan santun dan menghargai setiap pelanggan, mendahulukan kepentingan pelanggan.

Menurut Ibrahim (2008:22), kualitas pelayanan publik merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dimana penilaian kualitasnya ditentukan pada saat terjadinya pemberian pelayanan publik tersebut. Dapat disimpulkan bahwa pelayanan yang berkualitas atau memuaskan bila pelayanan tersebut dapat membuat inovasi dalam memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat. Peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kualitas dan inovasi pelayanan publik pada masing-masing instansi pemerintah secara berkala sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat. Disamping itu, peningkatan kualitas pelayanan publik dilakukan untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggara pelayanan publik dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan menjadikan keluhan masyarakat sebagai sarana untuk melakukan perbaikan pelayanan publik. Di dalam Peraturan Menteri Pendayaguna Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 target yang ingin dicapai melalui program peningkatan kualitas pelayanan publik ini adalah:

- a. Meningkatnya kualitas pelayanan publik (lebih cepat, lebih murah, lebih aman, dan lebih mudah dijangkau) pada instansi pemerintah;
- b. Meningkatnya jumlah unit pelayanan yang memperoleh standarisasi pelayanan internasional pada instansi pemerintah; dan
- c. Meningkatnya indeks kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik oleh masing-masing instansi pemerintah.

Atas dasar hal tersebut, maka terdapat beberapa indikator yang perlu dilakukan untuk menerapkan peningkatan kualitas pelayanan publik di dalam Peraturan Menteri Pendayaguna Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah, yaitu:

- a. Standar Pelayanan

Pengukuran indikator ini dilakukan dengan mengacu pada kondisi yang seharusnya dilakukan, seperti:

- 1) Unit kerja telah memiliki kebijakan standar pelayanan.
- 2) Unit kerja telah memaklumkan standar pelayanan.
- 3) Unit kerja telah memiliki SOP bagi pelaksanaan standar pelayanan.
- 4) Unit kerja telah melakukan reviu dan perbaikan atas standar pelayanan dan SOP.

- b. Budaya Pelayanan Prima

Pengukuran indikator ini dilakukan dengan mengacu pada kondisi yang seharusnya dilakukan, seperti:

- 1) Unit kerja telah melakukan sosialisasi/pelatihan berupa kode etik, estetika, capacity building dalam upaya penerapan budaya pelayanan prima
- 2) Unit kerja telah memiliki informasi tentang pelayanan mudah diakses melalui berbagai media
- 3) Unit kerja telah memiliki sistem reward and punishment bagi pelaksana layanan serta pemberian kompensasi kepada penerima layanan bila layanan tidak sesuai standar
- 4) Unit kerja telah memiliki sarana layanan terpadu/terintegrasi
- 5) Unit kerja telah melakukan inovasi pelayanan.

c. Penilaian Kepuasan Terhadap Pelayanan

Pengukuran indikator ini dilakukan dengan mengacu pada kondisi yang seharusnya dilakukan, seperti:

- 1) Unit kerja telah melakukan survey kepuasan masyarakat terhadap pelayanan
- 2) Hasil survey kepuasan masyarakat dapat diakses secara terbuka
- 3) Unit kerja telah melakukan tindak lanjut atas hasil survey kepuasan masyarakat

6. Akuntabilitas Pelayanan Publik

Menurut Dwiyanto (2002:55), akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai-nilai atau norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki oleh para *stakeholders*. Nilai dan norma pelayanan yang berkembang dalam masyarakat tersebut di antaranya

meliputi transparansi pelayanan, prinsip keadilan, jaminan penegak hukum, hak asasi manusia dan orientasi pelayanan yang dikembangkan terhadap masyarakat pengguna jasa. Acuan pelayanan yang digunakan oleh aparat birokrasi juga dapat menunjukkan tingkat akuntabilitas pemberian pelayanan publik. Acuan pelayanan yang dianggap paling penting oleh birokrasi dapat merefleksikan pola pelayanan yang dipergunakan.

Menurut Dwiyanto (2002:58), pola pelayanan yang mengacu pada kepuasan publik sebagai pengguna jasa adalah pelayanan yang akuntabel. Walaupun masih saja banyak pelayanan yang tidak akuntabel dan praktik pelayanan masih saja ada yang memberikan uang ekstra kepada aparat birokrasi yang telah menjadi kebiasaan dilingkungan birokrasi. Tindakan sebagai masyarakat pengguna jasa yang memberikan uang kepada aparat birokrasi pada dasarnya tetap tidak dapat dilepaskan dari sistem dan budaya pelayanan birokrasi yang memang telah korup. Kinerja pelayanan publik yang buruk tersebut juga disebabkan oleh peraturan yang tidak disosialisasikan kepada pengguna jasa secara jelas dan transparan yang pada akhirnya menimbulkan berbagai penyalahgunaan peraturan oleh aparat pelayanan. Penyalahgunaan peraturan tersebut tidak hanya menguntungkan aparat pelayanan itu, tetapi pengguna jasa yang dapat memperoleh pelayanan yang lebih cepat.

Penyebab pokok dari merebaknya korupsi birokratis di banyak negara bersumber dari unsur manusia atau nilai-nilai moral yang dianut oleh masyarakat sendiri. Akibatnya, muncul banyak praktik KKN dalam penyelenggaraan pelayanan yang amat merugikan masyarakat pengguna jasa. Kinerja pelayanan

publik yang buruk ini adalah hasil dari kompleksitas permasalahan yang ada di tubuh birokrasi Indonesia seperti buruknya tingkat pengambilan inisiatif dalam pelayanan publik, tidak ada sistem intensif untuk melakukan pekerjaan dan tingginya tingkat ketergantungan pada aturan formal dan petunjuk pimpinan dalam melakukan tugas pelayanan.

Ketergantungan pada peraturan akhirnya tidak mendorong lahirnya kreativitas dalam pemberian pelayanan. Dampaknya adalah pelayanan menjadi kaku dan tidak inovatif sehingga tidak mampu mengakomodasi kepentingan masyarakat yang selalu berkembang. Pelayanan publik harus bersifat terbuka dan dikelola menurut sudut pandang masyarakat pengguna jasa menyiratkan hubungan dekat antara masyarakat pengguna jasa dan petugas pelayanan. Oleh sebab itu untuk menjalankan pelayanan publik yang memiliki sifat akuntabel maka para aparat birokrasi harus membuat inovasi pelayanan terhadap pelayanan publik.

C. Inovasi

1. Pengertian Inovasi

Menurut Susanto (2010:158) inovasi memiliki pengertian yang tidak hanya sebatas membangun dan memperbaharui namun juga dapat didefinisikan secara luas, memanfaatkan ide-ide baru dan menciptakan produk, proses dan layanan. Menurut Mulgan dan Albury dalam Muluk (2008:46) memaparkan tentang inovasi sektor publik menyatakan bahwa terdapat level dalam inovasi sektor publik yaitu inovasi inkremental, inovasi radikal dan inovasi transformatif. Jadi dapat diartikan sebagai inovasi merupakan sebuah ide dalam menciptakan suatu proses atau sistem yang baru untuk kepentingan umum dan memberikan

nilai yang berarti. Inovasi dalam organisasi publik sangat diperlukan agar selalu mementingkan kepuasan pelanggannya dalam pelayanan daripada kepentingan aparaturnya. Kepuasan pelanggan sangatlah penting, maka dari itu pelayanan publik memerlukan inovasi baru dalam pelayanan.

2. Inovasi pelayanan

Inovasi yang berhasil merupakan kreasi dan implementasi dari proses, produk, layanan dan metode pelayanan baru yang merupakan hasil pengembangan nyata dalam hal efisiensi, efektivitas, atau kualitas hasil. Apa yang ditunjukkan oleh Mulgan dan Albury (2003) dalam Muluk (2008:53) membuktikan bahwa inovasi telah berkembang jauh dari pemahaman awal yang hanya mencakup inovasi dalam hal produk (*products & service*) dan proses semata. Keanekaragaman dalam pelayanan publik mendorong untuk terciptanya pelayanan inovatif.

Pelayanan inovatif, dapat dikaitkan dengan inovasi pelayanan publik. Inovasi pelayanan publik, merupakan hal yang dapat diwujudkan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pada sektor publik, inovasi sangat diperlukan dalam pengembangan suatu pelayanan publik. Inovasi hadir sebagai sebuah produk yang baru dan sifatnya menggantikan cara yang lama. Ini artinya bahwa setiap pelayanan publik, secara isi (konten) pada prinsipnya harus memuat sebuah inovasi baru.

3. Ciri-ciri Inovasi

Sebuah inovasi dapat disebut inovasi ketika ciri dari inovasi didapati dari inovasi. Adapun ciri-ciri inovasi menurut Paul G.H Engel dalam Susanto (2010:158-159) adalah sebagai berikut:

a. *Continuity and the use of new elements*

Disebut inovasi, manakala suatu organisasi sanggup mempertahankan kontinuitas dan meningkatkan produk dan layanan.

b. *Intentionality, a wish to improve one's way of doing things*

Benar-benar niat dan punya keinginan untuk meningkatkan dalam menerapkan inovasi itu.

c. *Mental models that favor, limit even impede*

Inovasi adalah soal model mental yang baik, batas norma-norma untuk melakukan perubahan yang lebih baik.

d. *Institutional arrangement that enhance reduce or suffocate*

Peraturan-peraturan perusahaan yang meningkatkan dan mengurangi.

e. *An social/relational context that enable, weakens or inhibits*

Konteks sosial/konteks relasi yang memungkinkan, melemahkan atau menghambat.

4. Jenis Inovasi

Menurut Sawarno (2008:9) memberikan pemahaman bahwa sebuah inovasi dapat berupa produk atau jasa yang baru, teknologi proses produksi yang baru, sistem struktur dan administrasi baru atau rencana baru bagi anggota

organisasi. Sejalan dengan hal tersebut menurut Mulgan dan Albury dalam Muluk (2008:46) mengklasifikasikan inovasi menjadi beberapa level, yaitu :

- a. Inovasi Inkremental adalah inovasi yang terjadi membawa perubahan-perubahan kecil terhadap proses atau layanan yang ada.
- b. Inovasi Radikal adalah perubahan mendasar dalam pelayanan publik atau pengenalan cara-cara yang sama sekali baru dalam keorganisasian atau pelayanan.
- c. Inovasi Transformatif atau Sistemis adalah perubahan-perubahan dalam struktur angkatan kerja dan keorganisasian dengan mentransformasi semua sektor dan secara dramatis mengubah hubungan keorganisasian.

Aspek penting lain dalam kajian inovasi adalah berkembang dengan level inovasi yang mencerminkan variasi besarnya dampak yang ditimbulkan oleh inovasi yang berlangsung. Kategorisasi level inovasi dijelaskan oleh Mulgan dan Albury dalam Muluk (2008:46) berentang mulai inkremental, radikal, sampai transformatif. Inovasi inkremental adalah inovasi yang terjadi membawa perubahan-perubahan kecil terhadap proses atau layanan yang ada. umumnya sebagian besar inovasi berada dalam level ini dan jarang sekali membawa perubahan terhadap struktur organisasi dan hubungan keorganisasian. Inovasi radikal adalah perubahan mendasar dalam pelayanan publik atau pengenalan cara-cara yang sama sekali baru dalam proses keorganisasian atau pelayanan. Sedangkan inovasi transformatif atau sistemis membawa perubahan dalam struktur angkatan kerja dan keorganisasian dengan mentransformasi semua sektor dan secara dramatis mengubah hubungan keorganisasian.

Dalam konsep yang berbeda, inovasi juga dapat dibedakan dalam dua kategori inovasi dari segi proses, yakni *sustaining innovation* dan *discontinues (disruptive) innovation* (Chirstensen dan Laergreid,2001) dalam Muluk (2008:48). *Sustaining innovation* (inovasi terusan) merupakan proses inovasi yang membawa perubahan baru namun dengan tetap mendasarkan diri pada kondisi pelayanan yang sudah ada. Sementara itu *discontinues innovation* (inovasi terputus) merupakan proses inovasi yang membawa perubahan yang sama sekali baru dan tidak lagi berdasar pada kondisi yang sudah ada sebelumnya.

5. Faktor Penghambat Inovasi

Terdapat faktor-faktor penghambat yg menyebabkan program inovatif menjadi layu dan tidak berkembang. Hasil penelitian yg dilakukan oleh Jawa Pos Institute of Pro Otonomi (JPIP, 2014:21-25) menemukan beberapa faktor penghambat dari pelaksanaan inovasi, yaitu:

- a. Antusiasme birokrasi dalam menjalankan pelayanan inovatif tersebut terlihat menurun.
- b. Pergantian kepala daerah turut berkontribusi mematikan inovasi.
- c. Terbitnya peraturan pusat justru mematikan sejumlah inovasi pelayanan yang sudah dijalankan dengan baik oleh pemerintah daerah.
- d. Berakhirnya kontrak pendampingan dengan lembaga donor berpotensi untuk mematikan inovasi yang telah berjalan baik.
- e. Respons masyarakat yang rendah terhadap pelayanan inovatif berarti memperpendek umur inovasi itu sendiri.

Sedangkan menurut Alburry dalam Sarwono (2008:54) terdapat delapan penghambat faktor penghambat inovasi di sektor publik yaitu :

- 1) Keengganan menutup program yang gagal
- 2) Ketergantungan berlebihan pada high performer
- 3) Teknologi ada, terhambat budaya dan penataan organisasi
- 4) Tidak ada penghargaan atau intensif
- 5) Ketidakmampuan menghadapi resiko dan perubahan
- 6) Anggaran jangka pendek dan perencanaan
- 7) Tekanan dan hambatan administratif
- 8) Budaya *Risk Aversion* (budaya takut resiko) termasuk resiko kegagalan.

6. Faktor Pendukung Inovasi

Menurut Clark (2008), dalam jurnal *innovation index: 2008 Summer Mini Projects* menyebutkan faktor pendorong dari sebuah inovasi adalah:

a. Mendorong politik

Strategis di sektor politik sering membutuhkan kuat, top-down, kemauan politik ditambah dengan pengakuan politik yang berubah memerlukan alokasi atau sumber daya yang substansial.

b. Tekanan untuk efisiensi ekonomi dan peningkatan

Tekanan tersebut selalu hadir baik di tingkat pusat maupun daerah administrasi.

c. Tekanan dari peningkatan kualitas pelayanan

Setiap departemen pemerintah pusat dan pemerintah daerah berusaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Faktor pendorong inovasi dapat dirasakan oleh pemerintah sebagai pemberi layanan. Dalam penelitian ini inovasi dalam pelayanan yang berpengaruh adalah Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang. Tuntutan akan inovasi pelayanan publik dalam mempertahankan dan mendapatkan predikat zona integritas pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang.

D. Etika dan Integritas Pegawai Dalam Pelayanan Publik

1. Etika Pegawai Dalam Pelayanan Publik

Menurut Kumorotomo (1997) dalam Sjamsuddin (2007), etika berasal dari bahasa Yunani yaitu *Ethos* artinya adalah kebiasaan atau watak. Menurut The Liang Gie (1989) dalam Sjamsuddin (2007) etika merujuk pada 2 (dua) hal, yaitu ilmu yang mempelajari nilai-nilai yang dianut oleh manusia beserta pembelaanya dan nilai-nilai hidup dan hukum-hukum yang mengatur tingkah laku manusia. Etika dalam penyelenggaraan pelayanan publik dapat dilihat dari sudut apakah seorang aparat birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat merasa mempunyai komitmen untuk menghargai hak-hak dari konsumen untuk mendapatkan pelayanan secara transparan, efisien, dan adanya jaminan kepastian pelayanan. Perilaku aparat birokrasi yang memiliki etika dapat tercermin pada sikap sopan dan keramahan dalam menghadapi masyarakat pengguna jasa. Etika juga mengandung unsur moral, sedangkan moral tersebut memiliki ciri rasional, objektif, tanpa pamrih, dan netral.

Menurut Dwiyanto (2002:188), aparat birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada publik sudah sepantasnya untuk tidak melakukan berbagai bentuk tindakan diskriminatif yang merugikan pengguna jasa yang lain. Menurut

Dwiyanto (2002), etika pelayanan dalam kinerja pelayanan publik diperlukan sebagai bentuk adanya sikap tanggap dari aparat birokrasi terhadap kepentingan masyarakat pengguna jasa. Kepentingan pengguna jasa harus ditempatkan sebagai tujuan utama, melalui prinsip pelayanan tersebut diharapkan tidak akan terjadi diskriminasi dalam pemberian pelayanan. Aparat birokrasi diharapkan dapat bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dengan ramah sehingga masyarakat memperoleh pelayanan dengan sebaik-baiknya. Untuk itu salah satu etika dalam aparat birokrasi harus memiliki sikap yang berintegritas.

2. Integritas Pegawai Dalam Pelayanan Publik

Bukan perkara mudah untuk mendefinisikan pengertian mengenai integritas ini. Menurut Rukmana (2013:13), menjelaskan bahwa secara umum integritas dapat didefinisikan sebagai kesesuaian antar hati, ucapan dan tindakan atau dalam bahasa agama lebih dikenal dengan istilah munafik bagi orang yang tidak sesuai antara perkataan dan perbuatan. Integritas juga dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk senantiasa memegang teguh prinsip-prinsip moral dan menolak untuk mengubahnya walaupun kondisi dan situasi yang dihadapi sangat sulit, serta banyak tantangan yang berupaya untuk melemahkan prinsip-prinsip moral dan etika yang dipegang teguhnya. Menurut Cloud (2007) ketika berbicara tentang integritas, kita berbicara tentang menjadi orang yang utuh, yang terpadu, dan seluruh bagian diri kita yang berlainan bekerja dengan baik dan berfungsi sesuai rancangan. Integritas merupakan salah satu hal yang paling penting dalam berbagai macam aspek kehidupan.

Beberapa orang melihat integritas adalah kemampuan seseorang untuk selalu berbuat jujur dan penuh dengan kebenaran sebagai dasar ia melakukan berbagai tindakan. Orang dengan memiliki integritas yang tinggi, tidak akan serta mendahulukan ego nya atau mementingkan dirinya sendiri, mereka menegakkan suatu hal untuk orang lain, dia mengambil keputusan dan bertindak semata mata melakukan atas apa yang dapat diperjuangkan untuk orang orang yang lebih banyak lagi.

Integritas dilihat dari tujuan moral, integritas dalam hal dedikasi seseorang untuk mengejar kehidupan moral dan tanggung jawab intelektual mereka dalam upaya memahami tuntutan hidup. Menurut Rukmana (2013:6), integritas harus dimiliki oleh setiap orang yang masih menginginkan keadaan yang lebih baik bagi dirinya dan lingkungannya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai pelayanan publik harus memiliki sikap integritas karena apa yang dilakukan dan yang di ucapkan oleh individu namun tetap sesuai dengan aturan hukum serta pedoman moral dan prinsip etika. Selain itu integritas akan membimbing serta memandu seseorang untuk memiliki karakter dan nilai-nilai dasar sebagai bentuk perlindungan diri atas tindakan yang mengarah kepada tindak korupsi.

3. Zona Integritas

Menurut Permenpan Nomor 52 tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah, Zona Integritas (ZI) adalah predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan Wilayah

Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (Menuju WBK) adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen Sumber Daya Manusia, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja. Menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (Menuju WBBM) adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen Sumber Daya Manusia, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, dan penguatan kualitas pelayanan publik.

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam rangka pembangunan Zona Integritas adalah :

- a. Menyelaraskan instrumen Zona Integritas dengan instrumen evaluasi Reformasi Birokrasi
- b. Penyederhanaan pada indikator proses dan indikator hasil yang lebih fokus dan akurat.

Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani, fokus pelaksanaan reformasi birokrasi tertuju pada dua sasaran utama, yaitu:

- 1) Terwujudnya Pemerintahan yang Bersih dan Bebas KKN
- 2) Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat sasaran terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan

publik kepada masyarakat diukur melalui nilai persepsi kualitas pelayanan (survei eksternal).



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian berguna untuk menemukan, mengembangkan dan melakukan klarifikasi suatu peristiwa dengan menggunakan metode-metode penelitian, sehingga dapat menentukan tingkat hasil penelitiannya. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Moleong (2010) menyebutkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah yang bermaksud untuk menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. Penelitian deskriptif dapat diartikan sebagai suatu penelitian yang bermaksud mengadakan pengukuran-pengukuran terhadap gejala tertentu. Jenis penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran secara tepat sifat-sifat suatu individu, keadaan, gejala atau kelompok tertentu dalam masyarakat.

Penelitian ini memaparkan dan mendeskripsikan karakteristik obyek yang akan diteliti agar didapatkan gambaran yang jelas, sistematis, dan faktual dari obyek penelitian agar lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan. Metode deskriptif ini memusatkan pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang. Penggunaan metode kualitatif dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan inovasi pelayanan publik Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam mendapatkan dan mempertahankan predikat zona integritas.

Berdasarkan maksud penelitian tersebut, penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

B. Fokus Penelitian

Peneliti membatasi penelitian agar lebih jelas dan terarah serta dapat menyaring informasi yang lebih relevan. Dalam penelitian kualitatif pun juga menghendaki batasan dalam penelitian, hal ini berdasarkan fokus yang akan dikaji oleh peneliti. Seperti dalam buku Sugiyono (2013: 32), yang mengungkapkan bahwa begitu luasnya masalah, maka dalam penelitian kuantitatif, peneliti akan membatasi penelitian dalam satu atau lebih variable. Sehingga dalam penelitian kuantitatif disebut dengan batasan masalah. Sedangkan dalam penelitian kualitatif batasan masalah ini disebut dengan focus yang berisi pokok masalah.

Penelitian ini difokuskan pada penelitian inovasi pelayanan publik Dinas Pendapatan Daerah dalam mendapatkan dan mempertahankan predikat zona integritas di Kota Malang.

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan pada Bab Pendahuluan serta mengacu pada kajian teoritis, maka peneliti menerapkan fokus penelitian sebagai berikut :

1. Inovasi pelayanan publik yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam mendapatkan dan mempertahankan predikat Zona Integritas. Sesuai pendapat Muluk (2008:44-45 lihat hal 34) maka fokus dari penelitian ini adalah :
 - a. Inovasi Inkremental
 - 1) Penyederhanaan Proses Pengurusan BPHTB

- 2) Penyederhanaan Proses Pembayaran PBB
 - a. Inovasi Radikal
 - 1) Pajak Online atau E-Tax
 - 2) Pembayaran Pajak Melalui Transfer Bank atau Tax-Banking
 - b. Inovasi Transformatif atau Sistemik
 - 1) Penandatanganan Pakta Integritas
 - 2) Kerjasama dengan pihak lain
2. Faktor yang mendukung dan menghambat dalam inovasi pelayanan publik Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam mendapatkan dan mempertahankan predikat Zona Integritas
 - a. Faktor Pendukung
 - 1) Faktor Pendukung dari internal adalah didukung oleh fasilitas kantor dan kerjasama dalam tim
 - 2) Faktor Pendukung dari eksternal adalah didukung oleh kerjasama dengan pihak lain
 - b. Faktor Penghambat
 - 1) Faktor Penghambat dari internal adalah kurangnya informasi atau sosialisasi mengenai inovasi dari pegawai pajaknya
 - 2) Faktor Penghambat dari eksternal adalah adanya ketidakpuasan masyarakat dan jarak tempuh kantor Dispenda

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah tempat diadakannya suatu penelitian, sedangkan situs penelitian merupakan letak sebenarnya dimana peneliti

mengadakan penelitian untuk mendapatkan data yang valid, akurat dan benar-benar dibutuhkan dalam penelitian. Peneliti juga diharapkan dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang diteliti termasuk ciri-ciri lokasi, lingkungannya serta segala kegiatan yang ada di dalamnya. Penelitian ini mengambil lokasi di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang yang bertempat pada Jalan Mayjen Sungkono tempat ini dikarenakan sudah menjalankan dan menerapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah yang diturunkan kepada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah dan salah satu Pemerintah Daerah yang juga harus melaksanakan peraturan tersebut adalah Pemerintah Daerah Kota Malang.



Gambar 1. Lokasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang

Sumber: Google Maps

D. Jenis dan Sumber Data

Sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Menurut Arikunto (2002), yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana

saja data dapat diperoleh. Data dalam penelitian dipilah-pilah berdasarkan jenis dan sumbernya, berdasarkan jenis dan sumbernya, berdasarkan sumbernya data dalam penelitian diklasifikasikan dalam dua jenis yaitu:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumbernya atau data yang diperoleh langsung dari lapangan. Dimana sumber tersebut diperoleh dari informan yang berhubungan langsung dengan objek penelitian baik melalui proses wawancara maupun observasi langsung. Data ini secara khusus dikumpulkan peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data ini diperoleh melalui observasi, wawancara, dan diskusi terfokus kepada narasumber dengan cara melakukan *interview* secara langsung. Adapun wawancara yang dilakukan untuk mengetahui lebih rinci poin-poin apa sajakah yang harus diterapkan dalam mendapatkan dan mempertahankan predikat Zona Integritas pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dan faktor pendukung juga penghambat dalam inovasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang. Penelitian kali ini data primer diperoleh dari hasil wawancara mendalam dengan informan yang dipilih. Informan dari peneliti adalah beberapa pegawai Dinas Pendapatan Daerah yang sudah menjadi tim zona integritas juga beberapa masyarakat yang menjadi wajib pajak di Dinas Pendapatan daerah Kota Malang.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber daya yang diperoleh peneliti secara tidak langsung namun melalui media perantara. Data sekunder merupakan data yang mendukung data primer yang sebelumnya telah dilaporkan oleh orang lain diluar

peneliti biasanya dalam bentuk bacaan. Data sekunder pada penelitian ini berupa Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah. Selain itu sumber-sumber bacaan yang digunakan dalam penelitian ini seperti referensi, undang-undang, peraturan menteri, buku-buku literatur, artikel, jurnal-jurnal penelitian serta sumber-sumber lainnya terkait dengan Zona Integritas.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan teknik atau metode yang digunakan oleh penulis untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan. Teknik penelitian yang digunakan antara lain:

1. Teknik Dokumentasi

Yaitu suatu metode pengumpulan data yang sudah tersedia dalam catatan dokumen dan dapat menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan makalah yang diteliti sehingga menghasilkan data yang lengkap. Rumusan masalah yang pertama peneliti mendapatkan beberapa data mengenai bagaimanakah bentuk inovasi pelayanan publik yang dilakukan Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam mendapatkan dan mempertahankan predikat zona integritas. Serta faktor yang menghambat dan mendukung dalam inovasi pelayanan publik dalam mendapatkan dan mempertahankan predikat zona integritas. Hasil data yang didapatkan berasal dari buku pelaksanaan inovasi pelayanan publik

yang dilakukan oleh Dispenda Kota Malang, koran Surya Malang terbit tanggal 14 Maret 2016.

2. Teknik Wawancara

Yaitu suatu metode pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan informan atau nara sumber serta pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini. Struktur wawancara dibagi menjadi dua yaitu terstruktur dan tidak terstruktur, salah satu yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan wawancara secara tidak terstruktur. Salah satu sumber informasi studi kasus yang sangat penting ialah wawancara, wawancara merupakan sumber informasi yang esensial. Tipe wawancara pada penelitian ini menggunakan tipe *opened*, di mana peneliti dapat bertanya kepada responden kunci tentang fakta-fakta suatu peristiwa disamping opini mereka mengenai peristiwa yang ada. Pada beberapa situasi, peneliti bisa meminta responden untuk menyetujui pendapatnya sendiri terhadap peristiwa tertentu dan bisa menggunakan proposisi tersebut sebagai dasar penelitian selanjutnya. Peneliti mewawancarai petugas pajak yang manjadi bagian dari tim zona integritas di Dispenda Kota Malang atas nama Bapak Freddy, Bapak Meidy, Bapak Oki dan Bapak Cahyo juga dua orang wajib pajak atas nama Ibu Sovil Widan dan Ibu Ratna Wulan Kusuma.

3. Teknik Observasi

Yaitu suatu metode pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap lingkungan penelitian, subjek penelitian, objek penelitian serta fenomena yang terjadi di lokasi penelitian, dengan membuat kunjungan lapangan secara langsung terhadap situs studi kasus, peneliti dapat

menciptakan kesempatan untuk obeservasi langsung. Fenomena yang diminati tidak asli historis, beberapa pelaku atau kondisi lingkungan sosial yang relevan akan tersedia untuk observasi. Hasil obeservasi tersebut juga berperan sebagai sumber bukti lain bagi suatu studi kasus. Obeservasi tersebut dapat terbentang mulai dari kegiatan pengumpulan data yang formal hingga kausal. Bukti obeservasi seringkali bermanfaat untuk memberikan informasi tambahan tentang topik yang akan diteliti.

F. Instrumen Penelitian

Moleong (2010) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan berperan serta, namun peranan peneliti adalah untuk menentukan keseluruhan skenario penelitian, dengan kata lain instrumen penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Peneliti berperan sebagai alat utama pengumpul data serta terlibat langsung dalam proses penelitian. Selain itu, dalam mengumpulkan data dan informasi penelitian, peneliti sebagai instrumen utama juga menggunakan instrumen pendukung. Instrument yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut :

1. Peneliti sendiri

Penelitian kualitatif kedudukan peneliti cukup rumit. Hal ini dikarenakan dia merupakan pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data dan pada akhirnya dia menjadi pelopor hasil penelitiannya. Selain itu dalam penelitian kualitatif diharapkan peneliti senantiasa berhubungan dengan subjeknya. Oleh sebab itu, peneliti dalam penelitian ini merupakan instrument yang penting

2. Pedoman wawancara

Pedoman wawancara digunakan untuk mengungkapkan data secara kualitatif. Data kualitatif bersifat lebih luas dan dalam, mengingat data ini digali oleh peneliti sampai peneliti merasa cukup

3. Catatan lapangan

Catatan lapangan merupakan catatan tertulis tentang apa yang didengar, dilihat, dialami, dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data dan refleksi terhadap data dalam penelitian kualitatif.

4. Perangkat penunjang

Meliputi Handphone, alat tulis, buku, dan sebagainya yang digunakan untuk menunjang kegiatan penelitian.

G. Analisis Data

Setelah semua data yang diperlukan terkumpul, tahap selanjutnya adalah menganalisis data yang diperoleh. Moleong (2010) mendefinisikan analisis data sebagai upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilih dan kemudian memilihnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistesisikannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang dapat dipelajari, serta memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Menurut Sugiyono (2013: 244), menjelaskan bahwa analisa data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, serta bahan-bahan lain sehingga dapat dengan mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain

Analisis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini menggunakan model interaktif Miles, Huberman dan Saldana dalam bukunya *Qualitative Data Analysis: A Method Sourcebook (3th ed.)* (2014: 12-14). Analisis data model interaktif ini terdapat tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu:

1. Data Condensation (Kondensasi Data)

Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan, pemfokusan, pengambilan sampel, abstraksi, dan/atau transformasi data yang terlihat dan yang diperoleh dari catatan lapangan peneliti, hasil interview, dokumen-dokumen dan bahan referensi ilmiah lainnya.

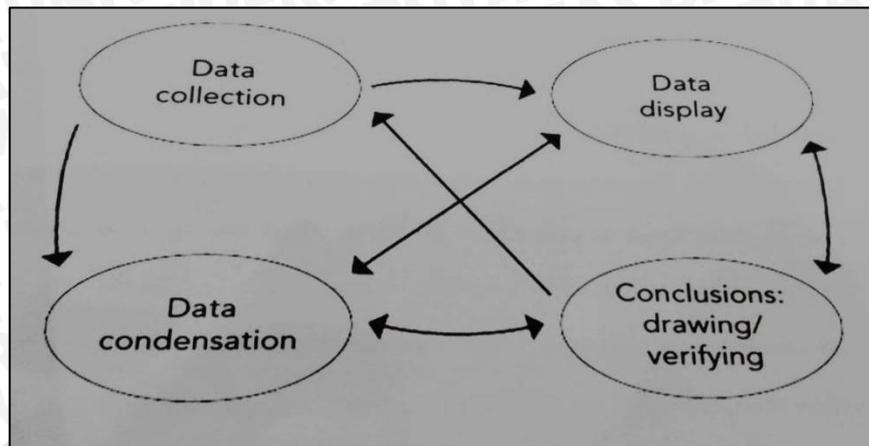
2. Data Display (Penyajian Data)

Penyajian data merupakan proses penyusunan informasi yang kompleks ke dalam bentuk yang sistematis dan memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

3. Drawing and Verifying Conclusion (Penarikan Kesimpulan)

Kegiatan analisis pada alur ketiga yang memiliki peranan penting adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Peneliti dapat mengambil kesimpulan-kesimpulan tertentu dari hasil pemahaman dan pengertiannya.

Selanjutnya analisis yang dilakukan adalah dengan memadukan secara interaktif ketiga komponen utama tersebut, dimana terdapat kesinambungan antara kegiatan koleksi data, penyajian data, kondensasi data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Mekanisme tersebut tergambar dari model yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman sebagai berikut :



Gambar 2 : Analisis Model Interaktif

Sumber: Milles, Huberman, dan Saldana (2014: 14)

Dalam model ini tahapan-tahapan yang ada saling terkait satu sama lain. Pengumpulan data atau yang disebut data *collection* adalah mengumpulkan data-data lapangan maupun data-data dari literatur yang berhubungan dengan pelayanan, tahap awal yang diikuti data *reduction* (potongan-potongan data yang didapat lapangan) dan data *display* (data yang didapat dari literatur atau buku), diantara proses pengambilan data itu bisa saling melengkapi ketika ada data-data yang kurang dan dapat menggali lagi data sebanyak-banyaknya sehingga data tersebut tidak terputus yang akhirnya dari data-data yang telah dikumpulkan tersebut penulis bisa memberikan masukan dan kritikan berupa saran-saran kepada dinas yang bersangkutan, untuk hal ini terfokus pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang Jawa Timur.

BAB IV

PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian

Objek penelitian merupakan hal yang sangat perlu diperhatikan bagi peneliti dalam menjalankan penelitian yang dilakukan. Sehingga nantinya kelancaran dan hasil akan sesuai dengan yang diharapkan. Peneliti memilih objek penelitian pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dipilih peneliti karena bertanggung jawab untuk melaksanakan Undang-undang maupun Peraturan-Peraturan yang diturunkan oleh Pemerintah Pusat. Salah satunya adalah peraturan yang dikeluarkan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 52 Tahun 2014 terkait tentang Pembangunan Zona Integritas.

1. Gambaran Umum Kota Malang

Kota Malang sendiri merupakan kota terbesar kedua pada provinsi Jawa Timur setelah Surabaya. Berbagai macam predikat disandang Kota Malang diantaranya, paris of Java, kota pendidikan, kota peristirahatan, kota sejarah, kota militer, kota pesiar, dan tak lupa kota bunga. Dengan berbagai macam potensi yang ada, Kota Malang menjadi sebuah kota yang strategis dari sektor manapun.

a. Keadaan Geografis

Kota Malang yang terletak pada ketinggian antara 440-667 meter diatas permukaan air laut, merupakan salah satu kota tujuan wisata di Jawa Timur karena potensi alam dan iklim yang dimiliki. Letaknya yang berada ditengah-tengah wilayah Kabupaten Malang secara otonomis terletak $112,06^{\circ}$ - $112,07^{\circ}$

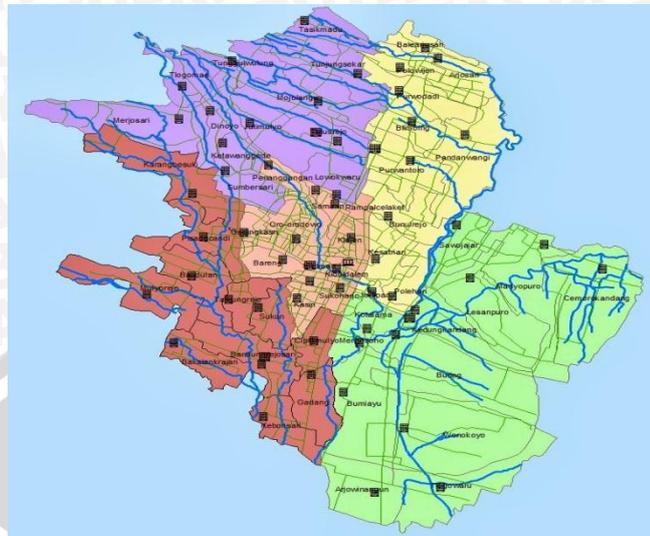
Bujur Timur dan $7,06^{\circ}$ – $8,02^{\circ}$ Lintang Selatan, dengan batas wilayah sebagai berikut :

- 1) Sebelah Utara : Kecamatan Singosari dan Kecamatan Karangploso
Kabupaten Malang
- 2) Sebelah Timur : Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang
Kabupaten Malang
- 3) Sebelah Selatan : Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji
Kabupaten Malang
- 4) Sebelah Barat : Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau Kabupaten
Malang

Serta dikelilingi gunung-gunung :

- a. Gunung Arjuno di sebelah utara
- b. Gunung Semeru di sebelah timur
- c. Gunung Kawi dan Panderman di sebelah barat
- d. Gunung Kelud di sebelah selatan

Kota Malang secara geografis terletak 90 km di sebelah selatan Kota Surabaya. Letaknya yang tinggi membuat kota ini memiliki suhu yang lebih sejuk. Kota Malang merupakan kota yang sedang mengalami perkembangan pesat baik ekonomi maupun pendidikan. Faktor utamanya adalah karena Kota Malang memiliki berbagai macam pilihan bagi konsumen dalam memenuhi kebutuhannya seperti ragam kuliner, wisata alam dan budaya yang dapat mampu menarik orang untuk datang ke Kota Malang.



Gambar 3 : Peta Kota Malang

Sumber : www.jurnalmalang.com

b. Keadaan Demografis

Kota Malang memiliki luas 110.06 Km². Masyarakat Kota Malang terkenal religius, dinamis, suka bekerja keras, lugas dan bangga dengan identitasnya sebagai Arek Malang (AREMA). Komposisi penduduk asli berasal dari berbagai etnik (terutama suka Jawa, Madura, sebagian kecil keturunan Arab dan Cina). Masyarakat Malang sebagian besar adalah pemeluk Islam kemudian Kristen, Katolik dan sebagian kecil Hindu dan Budha. Umat beragama di Kota Malang terkenal rukun dan saling bekerja sama dalam memajukan kotanya. Bangunan tempat ibadah banyak yang telah berdiri semenjak jaman kolonial antara lain Masjid Jami (Masjid Agung), Gereja (Alun-alun, Kayutangan dan Ijen) serta Klenteng di Kota Lama. Malang juga menjadi pusat pendidikan keagamaan dengan banyaknya Pesantren dan Seminari Alkitab yang sudah terkenal di seluruh Nusantara. Bahasa yang digunakan masyarakat Kota Malang adalah Jawa Timuran dan bahasa Madura. Dikalangan generasi muda berlaku dialek khas

Malang yang disebut ‘boso walikan’ yaitu cara pengucapan kata secara terbalik, contohnya : seperti Malang menjadi Ngalam. Gaya bahasa di Malang terkenal kaku tanpa unggah-ungguh.

c. Pemerintahan

Kota Malang seperti kota-kota lain di Indonesia pada umumnya baru tumbuh dan berkembang setelah hadirnya pemerintah kolonial Belanda. Fasilitas umum di rencanakan sedemikian rupa agar memenuhi kebutuhan keluarga Belanda. Kesan diskriminatif itu masih berbekas hingga sekarang. Misalnya Ijen Boulevard kawasan sekitarnya, hanya dinikmati oleh keluarga-keluarga Belanda dan Bangsa Eropa lainnya, sementara penduduk pribumi harus tinggal dipinggiran kota dengan fasilitas yang kurang memadai. Kawasan perumahan itu sekarang bagai monumen yang menyimpan misteri dan seringkali mengundang keluarga-keluarga Belanda yang pernah bermukim disana untuk bernostalgia. Pada Tahun 1879, di Kota Malang mulai beroperasi kereta api dan sejak itu Kota Malang berkembang dengan pesatnya. Berbagai kebutuhan masyarakatpun semakin meningkat terutama akan ruang gerak melakukan berbagai kegiatan. Akibatnya terjadilah perubahan tata guna tanah, daerah yang terbangun bermunculan tanpa terkendali. Perubahan fungsi pertanian menjadi perumahan dan industri. Sejalan perkembangan tersebut diatas, urbanisasi terus berlangsung dan kebutuhan masyarakat akan perumahan meningkat di luar kemampuan pemerintah, sementara tingkat ekonomi urbanis sangat terbatas, yang selanjutnya akan berakibat timbulnya perumahan-perumahan liar yang ada pada umumnya berkembang di sekitar daerah perdagangan, di sepanjang jalur hijau, sekitar

sungai, rel kereta api dan lahan-lahan yang dianggap tidak bertuan. Selang beberapa lama kemudian daerah itu menjadi perkampungan, dan degradasi kualitas lingkungan hidup mulai terjadi dengan segala dampak bawanya. Gereja-gereja itu cenderung terus meningkat, dan sulit dibayangkan apa yang terjadi seandainya masalah itu diabaikan. Sekilas sejarah Kota Malang sebagai berikut :

- 1) Malang merupakan sebuah Kerajaan yang berpusat di wilayah Dinoyo, dengan rajanya Gajayana.
- 2) Tahun 1767 Kompeni memasuki Kota.
- 3) Tahun 1821 kedudukan Pemerintah Belanda di pusatkan di sekitar kali Brantas.
- 4) Tahun 1824 Malang mempunyai Asisten Residen.
- 5) Tahun 1882 rumah-rumah di bagian barat Kota di dirikan dan Kota didirikan alun-alun dibangun.
- 6) 1 April 1914 Malang di tetapkan Kotapraja.
- 7) 8 Maret 1942 Malang diduduki Jepang.
- 8) 21 September 1945 Malang masuk Wilayah Republik Indonesia.
- 9) 22 Juli 1947 Malang diduduki Belanda
- 10) 2 Maret 1947 Pemerintah Republik Indonesia kembali memasuki Kota Malang
- 11) 1 Januari 2001 menjadi Pemerintah Kota Malang.

Semenjak Kota malang kembali di duduki oleh Pemerintah Republik Indonesia, dalam salah satu Sidang Paripurna Gotong Royong Kotapraja Malang pada tahun 1962 ditetapkan Kota Malang sebagai :

- a. Kota Pelajar
- b. Kota Industri
- c. Kota Pariwisata

Ketiga pokok tersebut menjadi cita-cita masyarakat Kota Malang yang harus di bina. Oleh karena itu kemudian disebut “TRIBINA CITA KOTA MALANG”.

1. Kota Malang sebagai Kota Pendidikan

Merupakan potensi daerah yang memiliki nilai jual dan daya saing baik di tingkat regional maupun nasional. Dalam era globalisasi dunia pendidikan menghadapi berbagai tantangan dalam menghadapi perubahan yaitu dengan adanya tuntutan masyarakat memperoleh fasilitas pendidikan yang baik dan berkualitas. Upaya yang dilaksanakan adalah dengan menciptakan visi dan misi pendidikan Kota Malang, menjalin mitra dengan lembaga perguruan tinggi baik dalam bidang pengkajian, pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi maupun dalam pengembangan kualitas Kota Malang pada umumnya. Kota Malang dipenuhi oleh berbagai sekolah, kampus perguruan tinggi, lembaga pendidikan non formal atau tempat-tempat kursus, serta sejumlah pondok pesantren.

2. Kota Malang Sebagai Kota Industri

Kota Malang sejak dulu sangat dikenal dengan industri rokok kreteknya. Diverifikasi produk industri kecil dan menengah yang mulai bangkit sejak berlangsungnya krisis ekonomi, masih memerlukan bimbingan dalam hal peningkatan mutu, teknis dan penanaman modal untuk mempercepat pemulihan pembangunan ekonomi yang berbasis pada ekonomi kerakyatan, serta

perkembangannya di masa mendatang. Sedangkan industri besar yang ada di Kota Malang masih perlu adanya wahana untuk diperkenalkan secara luas, sehingga semakin mendukung produktivitas Kota Malang sebagai Kota Industri.

3. Kota Malang Sebagai Kota Pariwisata

Potensi alam yang dimiliki oleh Kota Malang, yaitu pemandangan alam yang elok serta hawa yang sejuk, teduh dan asri serta bangunan-bangunan kuno peninggalan Belanda, Kota Malang layak menjadi tujuan wisata bagi wisatawan dalam maupun luar negeri. Berbagai pilihan tempat pembelanjaan, baik yang bersifat tradisional maupun modern yang tersebar di berbagai penjuru kota sangat menunjang Kota Malang sebagai Kota Pariwisata. Pada era otonomi daerah dan era globalisasi saat ini upaya pembangunan di segala bidang yang telah dilaksanakan merupakan sebuah langkah awal peningkatan citra, posisi, dan peran Kota Malang.



Gambar 4 : Lambang Kota Malang

Sumber : www.malangkota.go.id

Motto “MALANG KUÇEÇWARA” berarti Tuhan menghancurkan yang bathil, menegakkan yang benar.

Arti Warna :

Warna merah putih adalah lambang bendera nasional Indonesia, warna kuning berarti keluhuran dan kebesaran, warna hijau adalah kesuburan, warna biru muda berarti kesetiaan pada Tuhan, Negara dan Bangsa, dan segilima berbentuk perisai bermakna semangat perjuangan kepahlawanan, kondisi geografis, pegunungan, serta semangat membangun untuk mencapai masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila.

Visi

“MENJADIKAN KOTA MALANG SEBAGAI KOTA BERMARTABAT”

Misi

1. Menciptakan masyarakat yang makmur, berbudaya dan terdidik berdasarkan nilai-nilai spriritual yang agamis, toleran dan setara.
2. Meningkatkan kualitas pelayanan publik yang adil, terukur dan akuntabel.
3. Mengembangkan potensi daerah yang berwawasan lingkungan yang berkesinambungan, adil, dan ekonomis.
4. Meningkatkan kualitas pendidikan masyarakat Kota Malang sehingga bisa bersaing di era global.
5. Meningkatkan Kualitas Kesehatan Maysrakat Kota Malang Baik Fisik, Maupun Mental untuk Menjadi Masyarakat yang Produktif.

6. Membangun Kota Malang sebagai Kota Tujuan Wisata yang Aman, Nyaman dan Berbudaya.
7. Mendorong pelaku ekonomi sektor informal agar lebih produktif dan kompetitif.
8. Mendorong produktivitas industri dan ekonomi skala besar yang berdaya saing etis dan berwawasan lingkungan.
9. Mengembangkan sistem transportasi terpadu dan infrastruktur yang nyaman untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

2. Profil Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang

a. Sejarah Singkat Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang

Pada awalnya Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang disebut Dinas Pendapatan Daerah Kotapraja Malang yang terbentuk berdasarkan Surat Keputusan Walikota Malang Nomor 4/U tanggal 01 Januari 1970. Untuk menunjang pelaksanaan tugas dan menyesuaikan kebutuhan akibat meningkatnya volume dan jenis pekerjaan, maka berdasarkan Keputusan Walikota Malang Nomor 45/U Tahun 1973 tentang Srtuktur Organisasi Dinas Pendapatan, maka penyebutannya berubah menjadi Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Malang. Dalam perkembangan selanjutnya Dinas Pendapatan Daerah mengalami beberapa perubahan yang mendasar yang didukung dengan Peraturan perundangan antara lain :

- 1) Peraturan Daerah Kotamadya Data II Malang Nomor 18 Tahun 1989 Tentang Susunan Organisasi Dispenda ;

- 2) Peraturan Daerah Kotamadya Dati II Malang Nomor 9 Tahun 1996 dan dikukuhkan dengan Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 546 Tahun 1996. (Perubahan Dispenda Kotamadya Daerah Tingkat II Malang ditingkatkan klasifikasinya menjadi tipe A).

Memasuki masa Otonomi Daerah yang terhitung sejak tanggal 1 Januari 2001 Pemerintah Kota Malang telah mengantisipasi suatu kelembagaan yang menangani Penerimaan Daerah dengan membentuk Dinas Pendapatan Daerah berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2000 Tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok dan Struktur Organisasi Dinas Sebagai Unsur Pelaksana Pemerintah Daerah dan tugas pokok dan fungsinya dijabarkan dalam Keputusan Walikota Malang Nomor 10 Tahun 2001 Tentang Uraian, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Kota Malang. Dengan diterbitkan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang 12 Tahun 2008 Tentang Perubahan Kedua atas Undang-undang No 32 Tahun 2004, maka terdapat penyesuaian struktur organisasi pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang yang didasarkan pada Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 6 Tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang serta Peraturan Walikota Malang Nomor 58 Tahun 2008 Tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang. Dengan diterbitkan Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang didalamnya terdapat amanah pelimpahan kewenangan penangan Pajak Bumi dan Bangunan kepada daerah maka pemerintah Kota Malang menindaklanjuti dengan menyusun

Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 11 Tahun 2011 tentang Pajak Bumi dan Bangunan Perkotaan.

Perubahan tersebut menuntut adanya penyesuaian struktur organisasi pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang yang dituangkan dengan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 6 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang serta Peraturan Walikota Malang Nomor 54 Tahun 2012 Tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang.

b. Visi dan Misi Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang

Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang adalah salah satu unit kerja dibawah naungan Pemerintah Kota Malang yang mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai koordinator pungutan di bidang Pendapatan Asli Daerah. Adapun visi dan misi Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang mendukung kepada visi dan misi Pemerintah Kota Malang sehingga dalam pelaksanaan tugasnya baik program dan kegiatan dalam upaya memenuhi target penerimaan PAD dapat tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan. Maka visi dan misi Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dapat dinyatakan sebagai berikut :

Visi

“Meningkatkan Penerimaan Pajak Daerah untuk Kesejahteraan Masyarakat Kota Malang”

Misi :

“Meningkatkan Pendapatan Daerah melalui Intensifikasi dan Ekstensifikasi Pajak Daerah”

c. Tugas Pokok Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang

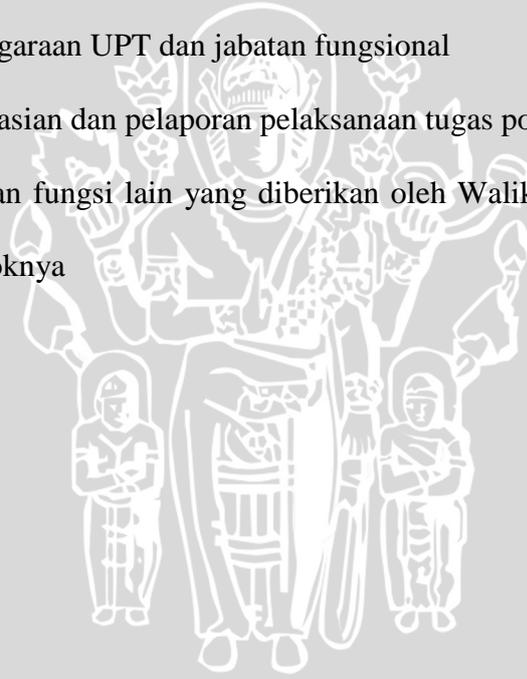
Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang melaksanakan tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pemungutan Pajak Daerah.

d. Fungsi Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang

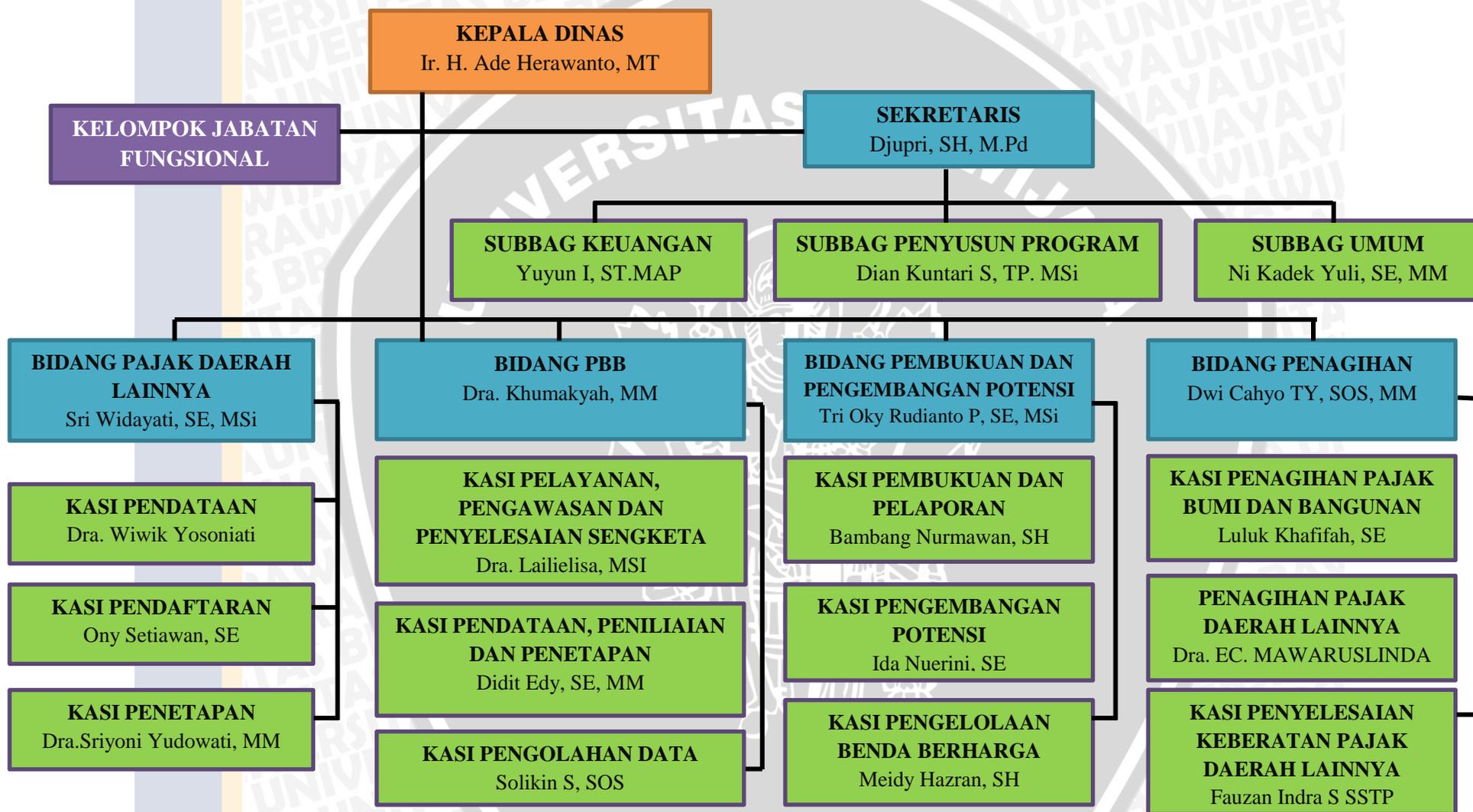
- 1) Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pemungutan pajak daerah
- 2) Penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pemungutan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya
- 3) Pelaksanaan dan pengawasan pendataan, pendaftaran, penetapan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya
- 4) Penyusunan dan pelaksanaan pengembangan potensi PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah lainnya
- 5) Penyusunan rencana intensifikasi dan ekstensifikasi PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah lainnya
- 6) Pelaksanaanya pemungutan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah lainnya
- 7) Pelaksanaan penyelesaian keberatan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak daerah lainnya
- 8) Pelaksanaan penyelesaian permohonan pembetulan, pembatalan, pengurangan ketetapan, penghapusan, pengurangan sanksi, dan kelebihan pembayaran atas PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah lainnya

- 9) Pembinaan dan pembukuan serta pelaporan atas pemungutan dan penyetoran PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah lainnya
- 10) Pengendalian benda-benda berharga PBB perkotaan dan Pajak daerah lainnya
- 11) Pembinaan dan pengendalian terhadap sistem pemungutan PBB Perkotaan dan Pajak Daerah lainnya
- 12) Pelaksanaan penerbitan Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWP)
- 13) Pelaksanaan pemungutan penerimaan bukan pajak
- 14) Pelaksanaan penyidikan tindak pidana pelanggaran di bidang pemungutan PBB perkotaan dan Pajak Daerah lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- 15) Pelaksanaan pembelian atau pengadaan atau pembangunan aset tetap berwujud yang akan digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi
- 16) Pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah yang digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi
- 17) Pelaksanaan kebijakan pengelolaan barang milik daerah yang berada dalam penguasaanya
- 18) Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM)
- 19) Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP)

- 20) Pelaksanaan pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas pelayanan
- 21) Pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang pemungutan pajak daerah
- 22) Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui website Pemerintah Daerah
- 23) Pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional
- 24) Penyelenggaraan UPT dan jabatan fungsional
- 25) Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi
- 26) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas pokoknya



e. Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang



Gambar 5 : Struktur Organisas Dispenda Kota Malang

Sumber : Dispenda, 2016

f. Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang

Tabel 1.
Komposisi Pegawai Dinas Pendapatan Kota Malang

No	Kedudukan Dalam Organisasi	Komposisi Pegawai		
		Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	Kepala Dinas Pendapatan Daerah	1	-	1
2.	Sekretariat	1	-	1
	a. Kasubag Umum	-	1	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	5	3	8
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	3	1	4
	b. Kasubag Keuangan	-	1	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	7	5	12
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	-	1	1
	c. Kasubag Sungram	-	1	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	1	-	1
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	1	1	2
3.	Bidang PBB			
	a. Kepala Bidang	-	1	1
	b. Kasi Pelayanan, Pengawasan, dan Penyelesaian Sengketa	-	1	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	3	3	6
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	3	2	5
	c. Kasi Pendataan, Penilaian dan Penetapan	1	-	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	3	1	4
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	7	-	7
	d. Kasi Pengolahan Data	1	-	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	3	-	3
	- PTT	1	-	1
	- Tenaga Kontrak	2	4	6
4.	Bidang Pajak Daerah			

	Lainnya			
a.	Kepala Bidang	-	1	1
b.	Kasi Pendaftaran	-	1	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	11	3	14
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	15	2	17
c.	Kasi Pendaftaran	1	-	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	3	1	4
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	5	2	7
d.	Kasi Penetapan	-	1	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	7	4	11
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	1	4	5
5.	Bidang Penagihan			
a.	Kepala Bidang	1	-	1
b.	Kasi Penyelesaian Keberatan Pajak daerah lainnya	1	-	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	4	1	5
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	2	-	2
c.	Kasi Penagihan PBB	-	1	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	7	-	7
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	3	1	4
d.	Kasi Penagihan Pajak Daerah Lainnya	-	1	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	6	1	7
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	-	3	3
6.	Bidang Pembukuan dan Pengembangan potensi			
a.	Kepala Bidang	1	-	1
b.	Kasi Pembukuan dan Pelaporan	1	-	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	3	1	4
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	1	-	1
c.	Kasi Pengembangan Potensi	-	1	1

	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	1	2	3
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	3	-	3
d.	Kasi Pengelolaan benda-benda Berharga	1	-	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	2	-	2
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	1	1	2
TOTAL		124	58	182

Sumber : Laporan Rencana Kinerja Dispenda Kota Malang Tahun Anggaran 2016

Tabel 2.
Jumlah Pegawai Menurut Status, Pangkat Dan Golongan

Status Kepegawaian /Pangkat	Golongan/Ruang	Ka. Dispenda	Unit Kerja di Lingkungan Dispenda				
			Sekretariat	Bidang PBB	Bidang PPP	Bidang Penagihan	Bidang PDL
A. Pegawai Negeri Sipil							
1	Pembina Utama Muda	IV/c	1				
2	Pembina Tingkat I	IV/b	1	1			
3	Pembina	IV/a	1	2	1	1	2
4	Penata Tingkat I	III/d	2	1	3	1	1
5	Penata	III/c	1	2	1	3	4
6	Penata Muda Tingkat I	III/b	4	4	3	3	10
7	Penata Muda	III/a	5		1	5	6
8	Pengatur Tingkat I	II/d	2				
9	Pengatur	II/c	7	2	3	3	5
10	Pengatur Muda Tingkat I	II/b	2	4	1	4	1

11	Pengatur Muda	II/a		1		2	2
12	Juru Tingkat I	I/d					1
13	Juru	I/c				1	
14	Juru Muda Tingkat I	I/b					1
15	Juru Muda	I/a					
B. Pegawai Tidak Tetap (PTT)				1			
C. Tenaga Kontrak			7	18	6	9	29
			1	32	36	19	62

B. Penyajian Data Fokus Penelitian

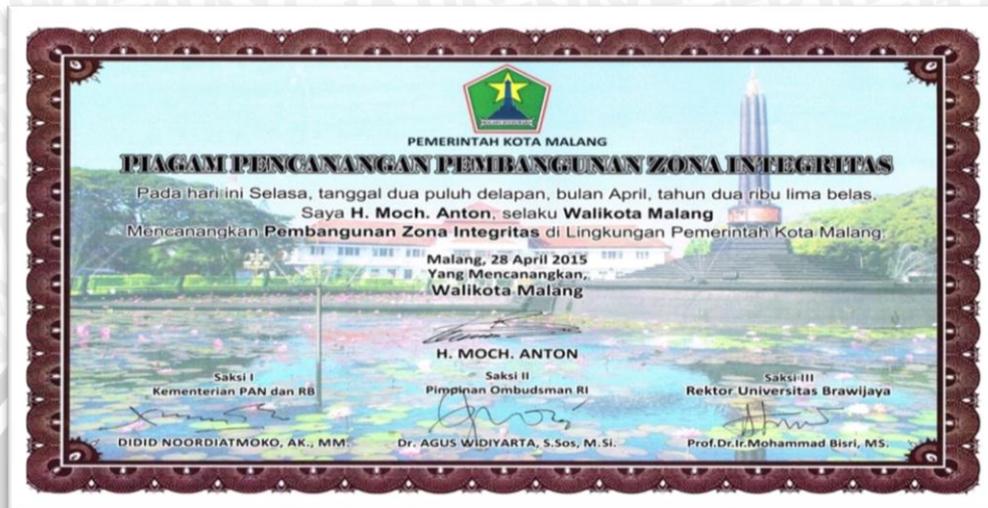
Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang telah menandatangani pakta integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani dan telah membuat buku yang berisi tentang pelaksanaan inovasi yang dilakukan Dispenda dalam pencanangan zona integritas dengan 29 langkah inovasi dan terobosan dalam pengelolaan pajak daerah bersifat konkrit



Gambar 6. : Piagam pencanangan pembangunan zona integritas
Sumber : Dispenda, 2016

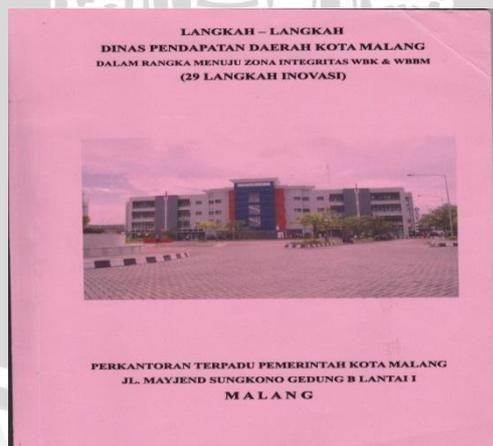
Keterangan : Bukti piagam pencanangan pembangunan zona integritas yang membuat adalah Walikota Malang dan telah disetujui dan ditanda tangani oleh Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang, Kepala Dinas Kependudukan dan

Pencatatan Sipil Kota Malang, dan Camat Klojen Kota Malang. Ketiga instansi yang telah menandatangani karena Dispenda dianggap inovatif dalam memberikan pelayanan dan memungut pajak, Dispendukcapil karena sering berinteraksi dengan masyarakat, dan Kecamatan Klojen karena sebagai kecamatan pelayanan yang terbaik.



Gambar 7 : Piagam pencanangan pembangunan zona integritas
Sumber : Dispenda, 2016

Keterangan : Bukti piagam pencanangan pembangunan zona integritas telah dicanangkan oleh Walikota Malang dan ditandatangani oleh Saksi 1 Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi, Saksi 2 Pimpinan Ombudsman Republik Indonesia, dan saksi 3 adalah Rektor Universitas Brawijay



Gambar 8 : Cover Buku Dispenda
Sumber : Dispenda (2016)

Keterangan : Buku terbitan dari tim zona integritas mengenai langkah-langkah inovasi yang dilakukan oleh Dispenda Kota Malang

. Inovasi dan Terobosan Pengelolaan Pajak Daerah Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam Pembangunan Zona Integritas untuk Mewujudkan Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani telah disesuaikan dengan fokus dalam penelitian yaitu terdapat tiga inovasi yang telah disesuaikan dengan inovasi yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang. Bentuk Inovasi Pelayanan Publik Dispenda Kota Malang dalam mendapatkan dan mempertahankan Predikat Zona Integritas sesuai fokus pada penelitian. Peneliti mencoba untuk menjelaskan dan menggambarkan inovasi pelayanan publik yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam mendapatkan dan mempertahankan zona integritas berpredikat wilayah bebas birokrasi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani menurut wawancara dari para tim zona integritas sesuai dengan Teori Muluk (2008:46)

a. Inovasi Inkremental

Inovasi yang terjadi membawa perubahan-perubahan kecil terhadap proses atau layanan yang ada. inovasi inkremental pada Dinas Pendapatan daerah Kota Malang terdiri dari penyederhanaan proses pengurusan BPHTB dan PBB.

1) Penyederhanaan Proses Pengurusan BPHTB

Menurut Bapak Freddy selaku tim zona integritas mengatakan bahwa :

“Pendapatan Asli Daerah yang paling menonjol di antara 29 inovasi Dispenda adalah BPHTB dan dalam BPHTB telah membawa perubahan-perubahan terhadap pelayanan yaitu jumlah Pendapatan Asli Daerah meningkat dengan arti mendukung pertambahan dari PAD Kota Malang dan dalam melakukan proses pengurusan juga tidak sulit. Untuk proses pengurusan BPHTB wajib pajak langsung ke Bank Jatim sesuai validasi yang telah disahkan oleh Dispenda, jadi pembayaran melalui Bank Jatim tidak ke Dispenda dan prosesnya dipercepat.” (wawancara dilakukan pada tanggal 01 Juni 2016 di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang)

Menurut hasil wawancara dari Bapak Fredy, hal serupa juga ditegaskan oleh Bapak Meidy selaku tim zona integritas, menyatakan bahwa :

“Hal yang paling menonjol dalam Pendapatan Asli Daerah di antara 29 inovasi Dispenda dalam pencanangan zona integritas sendiri adalah BPHTB. BPHTB paling besar untuk target dari Dispenda sendiri saja 285miliar. BPHTB telah dinilai menjadi paling tertinggi dalam Pendapatan Asli Daerah Kota Malang. Pengurusan BPHTBpun sudah tidak menyulitkan wajib pajak. Tidak ribet dalam pengurusan,wajib pajak hanya mengajukan berkas ke loket BPHTB kemudian dibuatkan nota oleh petugas pajak sebagai nota nilai yang harus dibayar namun bayarnya di Bank dan sehari selesai.” (wawancara dilakukan pada tanggal 01 Agustus 2016 di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang)

Hal tersebut diperkuat kembali dengan pernyataan Bapak Cahyo mengenai inovasi pelayanan publik yang masuk ke dalam inovasi inkremental, menyatakan bahwa :

“BPHTB merupakan inovasi yang terjadi dan membawa perubahan terhadap proses dan pelayanan. Proses pengurusan BPHTB tidak merumitkan wajib pajak, yang penting si wajib pajak mau mengurusnya sendiri dan datang ke pelayanan Dispenda Kota Malang untuk meminta nota nilai pembayaran. Tidak ada pungutan lainnya kecuali wajib pajak membayar nilai pajak yang harus dibayar dan membayarnya melalui Bank.” (wawancara dilakukan pada tanggal 01 Agustus 2016 di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang)

Berdasarkan pemaparan dari beberapa wawancara SKPD diatas dapat dibuktikan dengan hasil dokumentasi yang didapatkan oleh peneliti.



Gambar 9 : Berita Mengenai Dispenda Telah menyederhanakan proses pengurusan BPHTB sehingga BPHTB membawa perubahan dalam pelayanan
 Sumber : Dispenda (2015)

Keterangan : Bukti berita yang berisi mengenai Dispenda telah memiliki terobosan tingkatan pajak BPHTB dengan mempermudah proses penyederhana dalam pembayarannya sehingga PAD Kota Malang meningkat di sektor pajak BPHTB

Berdasarkan hasil pemaparan wawancara dan hasil dokumentasi, peneliti menarik kesimpulan bahwa dalam pengurusan BPHTB sudah masuk ke dalam teori inovasi inkremental sebab BPHTB telah melakukan penyederhanaan proses pengurusannya dan pembayarannya sudah melalui Bank dan di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang sudah ada Bank Jatimnya jadi wajib pajak setelah mengurus nota nilai pembayaran BPHTB ke petugas pelayanan Dispenda Kota Malang wajib pajak langsung bisa membayar ke Bank Jatim yang berada di Dispenda Kota Malang. Pendapatan Asli Daerah yang paling tinggi nilainya adalah BPHTB.

2) Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)

Menurut hasil wawancara kepada Bapak Cahyo, menyatakan bahwa:

“Inovasi kedua yang terjadi membawa perubahan-perubahan kecil terhadap layanan adalah Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). PBB adalah urutan PAD kedua. Pada tahun 2013 kita (Dispenda) telah membuat terobosan tujuannya adalah memberikan kemudahan dalam

pelayanan kepada masyarakat untuk memenuhi dala kewajibannya membayar PBB cukup dengan menggunakan *smart phone*, untuk pembayaran online ini Kota Malang telah bekerjasama dengan Bank Jatim dengan demikian masyarakat bisa menggunakan ATM Bank Jatim didalamnya pilih menu pembayaran lain-lain dan pilih pembayaran PBB kemudian cukup memasukan NOP SPPT PBB masyarakat langsung bisa melakukan pembayarannya.”

Berdasarkan hasil wawancara dari Bapak Cahyo, hal serupa juga ditegaskan oleh Bapak Freddy :

“Pajak Bumi dan Bangunan adalah PAD urutan kedua setelah BPHTB. Perubahan dalam cara pembayaran PBB kini memiliki terobosan atau inovasi yang dapat merubah kecil terhadap proses dalam pelayanan pembayarannya. Melakukan pembayaran PBB juga bisa memlaui sms banking atau *e-banking* yakni dengan menggunakan *smartphone* hanya dengan cara menginstal *playstore* kemudian mengetik kata kunci Bank Jatim dan memasukkan nomor rekening Bank Jatim serta NOP SPPT PBB maka langsung bisa membayar PBB. Sehingga masyarakat tidak perlu lagi antri di tempat pembayaran pajak baik di Dispenda maupun tempat pembayaran lainnya dengan mudah dan murah.”

Berdasarkan pemaparan dari beberapa wawancara SKPD diatas dapat dibuktikan dengan hasil dokumentasi yang didapatkan oleh peneliti.



Gambar 10: Pembayaran PBB di *e-banking* Kota Malang
Sumber : Dispenda (2016)

Keterangan : Bukti pembayaran pajak bumi dan bangunan bisa melalui *e-banking* di Bank Jatim

Berdasarkan pemaparan wawancara dan dokumentasi, peneliti mengambil kesimpulan bahwa Pajak Bumi dan Bangunan menjadi peringkat kedua dalam urutan PAD Kota Malang. Terobosan yang telah dibuat Dispenda dalam pembayaran PBB adalah dengan pembayaran *online* atau *e-banking* agar mempermudah wajib pajak dalam pembayaran PBB.

b. Inovasi Radikal

Inovasi radikal adalah perubahan-perubahan mendasar dalam pelayanan publik atau pengenalan cara-cara yang sama sekali baru dalam proses pelayanan. Inovasi radikal pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang adalah pajak online atau *e-tax* dan pembayaran pajak melalui bank atau *tax-banking*.

1) Pajak Online atau E-Tax

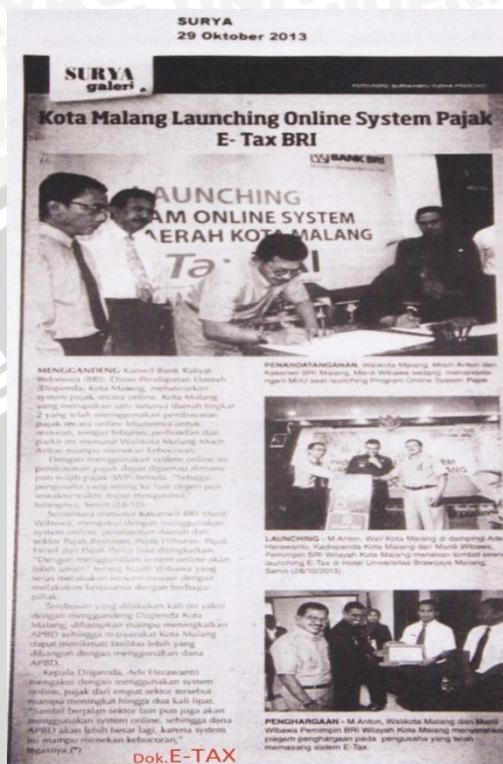
Menurut hasil wawancara kepada Bapak Cahyo, menyatakan bahwa:

“Berkaitan dengan inovasi radikal yang merupakan perubahan dalam pelayanan publik yang sama sekali baru dalam pelayanannya adalah pajak online atau *e-tax* karena terfokuskan dengan wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani. Di dalam *e-tax* tidak ada lagi pelayanan yang *man to man* artinya *paperless by system*. Dari mulai wajib pajak, transaksinya berapa, jumlah pajaknya berapa, bayarnya sudah melalui sistem *e-tax* sendiri. *E-tax* sendiri diterapkan di pajak hotel, pajak restaurant, pajak parkir dan pajak hiburan. *E-tax* juga didukung penuh oleh Bank BRI. Pajak online membawa perbaikan terhadap kinerja Dispenda agar tidak berhadapan langsung kepada wajib pajak akan tetapi wajib pajak langsung membayarnya secara *online*.” (wawancara dilakukan pada tanggal 02 Agustus 2016 di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang)

Berdasarkan wawancara dari Bapak Cahyo, hal serupa juga ditegaskan oleh Bapak Fredy yang menyatakan bahwa :

“Pajak *online* atau *e-tax* adalah terobosan terbaru Dispenda Kota Malang karena berbasis IT untuk mendorong tingkat kepatuhan pelaporan pajak, peningkatan kualitas pelayanan perpajakan daerah serta optimalisasi pajak daerah.” (wawancara dilakukan pada tanggal 02 Agustus 2016 di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang)

Berdasarkan pemaparan dari beberapa wawancara SKPD diatas dapat dibuktikan dengan hasil dokumentasi yang didapatkan oleh peneliti.



Gambar 11: Berita mengenai Dispenda sudah menjalankan E-tax atau Pajak Online
 Sumber : Dispenda (2015)

Keterangan : Bukti Dispenda sudah melakukan pajak online untuk mempermudah pembayarannya kepada wajib pajak

Berdasarkan hasil pemaparan wawancara dan hasil dokumentasi, peneliti menarik kesimpulan bahwa pajak *online* atau *e-tax* merupakan perubahan dalam pelayanan pembayaran pajak dan sudah didukung dari pihak luar yaitu Bank BRI. Pajak *online* diharapkan dapat membawa perbaikan yang nyata dalam kinerja pelayanan publik. Maka dari itu pajak *online* atau *e-tax* masuk kedalam komponen inovasi radikal. Program *e-tax* dikembangkan tidak semata terkait dengan pelaporan pajak secara *online* dan pembayaran pajak secara *online*, namun juga di desain untuk penagihan tunggakan pajak secara *online*.



2) Pembayaran Pajak Melalui Transfer Bank atau *Tax-Banking*

Berdasarkan hasil wawancara kepada Bapak Meidy, menyatakan bahwa :

“Untuk saat ini lagi gencar-gencarnya dalam pajak kos, akan tetapi banyak sekali pemilik kos yang berasal dari luar Kota Malang sehingga dibuatlah terobosan yaitu tax-banking atau pembayaran pajak melalui transfer bank agar mempermudah pemilik kos-kosan dalam membayar pajak. Tax banking dibuat agar wajib pajak dapat memenuhi sesuai waktu yang telah ditentukan”

Hal serupa juga diperkuat menurut wawancara kepada Bapak Fredy, menyatakan bahwa :

“Program tax-banking awalnya untuk mempermudah pembayaran pajak tempat kos. Persoalannya kebanyakan pemilik usaha tempat kos di Kota Malang berdomisili diluar Kota Malang. Setelah adanya tax-banking tidak ada lagi alasan bagi pengusaha kos untuk tidak membayar pajak. Meski berada diluar kota mereka tetap bisa membayar pajak melalui transfer ke rekening Dispenda yang bekerjasama dengan Bank Jatim.”

Berdasarkan pemaparan dari beberapa wawancara SKPD diatas dapat dibuktikan dengan hasil dokumentasi yang didapatkan oleh peneliti.



Gambar 12 : Tempat *tax-banking*

Sumber : Dispenda (2016)

Keterangan : Bukti tempat untuk pembayaran sistem e-banking yang berada di kantor Dispenda Kota Malang

Berdasarkan hasil pemaparan wawancara dan hasil dokumentasi, peneliti menarik kesimpulan bahwa pembayaran pajak melalui transfer bank merupakan inovasi Dispenda Kota Malang dalam menghadapi wajib pajak yang berasal dari luar Kota Malang sehingga mempermudah dalam pembayaran pajaknya. *Tax-banking* membawa perubahan yang nyata karena tidak adanya wajib pajak yang beralasan jika telat membayar pajak yang sedang berada diluar Kota Malang.

c. Inovasi Transformatif

Inovasi transformatif membawa perubahan dalam struktur angkatan kerja dan keorganisasian dengan mentransformasi semua sektor dan secara dramatis mengubah hubungan keorganisasian. Inovasi transformatif pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang adalah penandatanganan pakta integritas untuk mewujudkan wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani.

1) Penandatanganan Pakta Integritas

Berdasarkan menurut teori transformatif, wawancara kepada Bapak

Fredy menyatakan bahwa :

“Awal mula penancangan zona integritas di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang karena ingin mewujudkan wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih melayani. Unit kerja telah membentuk tim untuk melakukan pembangunan zona integritas. Unit kerja juga sudah berkomitment dalam penandatanganan zona integritas agar menjadikan Dispenda Kota Malang sebagai wilayah yang bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani. Zona integritas akan membawa perubahan dalam SKPD Dispenda Kota Malang.”(wawancara tanggal 01 Juli 2016 di Dinas Pendapatan Asli Daerah Kota Malang)

Hal serupa juga diperkuat menurut wawancara kepada Bapak Oki, menyatakan bahwa :

“Berbicara tentang zona integritas adalah komitmen. Komitmen pimpinan, komitmen semua petugas, pejabat pajak serta staff pelaksana. Setelah melakukan penandatanganan pakta integritas kita harus berkomitment. Komitmen kita itu apa, kita selaku zona integritas

berbicara wilayah bebas korupsi. Pada saat kita berbicara wilayah bebas korupsi, komitmen kita itu apa. Yaitu melakukan suatu kegiatan sesuai dengan ketentuan sehingga jangan ada kesan suatu kepengurusan suatu pembayaran yang terkait dalam pengelolaan pajak ada embel-embelnya yang tidak sesuai dengan ketentuan misalnya ada pelayanan yang menambah biaya lagi itu tidak boleh. Kalau memang ketentuan seperti ini ya itulah yang harus dibayar. Komitmen sesuai dengan ketentuan, mekanisme pembayaran pajak harus benar. Bebas korupsi berarti kita sudah melakukan kegiatan yang tidak ada embel-embelnya sehingga kita melakukan pelayanan itu tulus karena kita bekerja sesuai dengan tugas pokok yang mendapat gaji dari pemerintah sehingga kita memberi pelayanan tulus, senyumnyapun kita juga tulus. Melakukan pekerjaan juga harus tulus yang jelas kita berkomitmen dalam wilayah bebas korupsi.” (wawancara tanggal 02 Agustus 2016 di Dinas Pendapatan Asli Daerah Kota Malang)

Berdasarkan pemaparan dari beberapa wawancara SKPD diatas dapat dibuktikan dengan hasil dokumentasi yang didapatkan oleh peneliti.



Gambar 13: Piagam Penandatanganan Pakta Integritas

Sumber : Dispenda (2016)

Keterangan : Bukti Dispenda telah menandatangani pakta integritas



Gambar 14: Komitmen bersama seluruh SKPD Dispenda Kota Malang

Sumber : *Dispenda, 2016*

Keterangan : Bukti kesepakatan seluruh SKPD Dispenda telah berkomitmen bersama untuk mewujudkan wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani

Berdasarkan hasil pemaparan wawancara dan hasil dokumentasi, peneliti menarik kesimpulan bahwa Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang sudah melakukan penandatanganan pakta integritas dan telah menjadi inovasi transformatif karena membawa perubahan dalam organisasi dan membutuhkan waktu yang cukup lama agar memperoleh hasil yang diinginkan. Komitmen menjadi kunci utama dalam pembangunan zona integritas. Unit kerja Dispenda Kota Malang juga sudah membuat tim zona integritas dan tugas pokok tim pembangunan Zona Integritas menurut keputusan Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang Nomor 188.45.1/ /35.73.313/2015 tentang Pembentukan Tim Pembangunan Zona Integritas di Lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang adalah :

- a. Menyelaraskan instrumen Zona Integritas dengan instrumen evaluasi Reformasi Birokrasi;
- b. Melakukan penyederhanaan pada indikator proses dan indikator hasil yang lebih fokus dan akurat;

- c. Menyusun pedoman pembangunan Zona Integritas dengan mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

2) Kerjasama Dengan Pihak Lain

Berdasarkan menurut teori transformatif, wawancara kepada Bapak Fredy menyatakan bahwa :

“Terobosan dalam mengubah hubungan keorganisasi yang membawa perubahan dalam struktur angkatan kerja atau sama saja dengan inovasi transformatif yang kedua adalah kerjasama dengan pihak lain seperti dengan kepolisian contohnya saat sedang operasi gabungan akan tetapi kita menghindari adanya provokator oleh sebab itu kita membutuhkan kerjasama dengan Polres Kota Malang agar menjaga keamanan selama operasi berjalan. Kerjasama memang tidak ada aturannya kebijakan dari pimpinan seperti terobosan atau inovasi dari Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang sendiri.”(wawancara tanggal 01 Juli 2016 di Dinas Pendapatan Asli Daerah Kota Malang)

Hal serupa juga diperkuat menurut wawancara kepada Bapak Meidy, menyatakan bahwa :

Terobosan Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam penagihan gabungan sadar pajak adalah kerjasama. Kerjasama dengan pihak lain dibekali surat tugas dan melibatkan semua aktor kerjasama seperti dengan Polres Kota Malang, kejaksaan, satpol pp dan dilengkapi dengan fasilitas seperti kendaraan dinas. Didukung seratus persen oleh kepala dinas dan kepala bidang Dispenda. *Teamwork* nya itu benar-benar diutamakan sekali. Selain itu juga kita bekerja sama dengan Bank BRI dan Bank Jatim dalam *e-tax* dan *tax-banking*. (wawancara tanggal 03 Juli 2016 di Dinas Pendapatan Asli Daerah Kota Malang)

Berdasarkan pemaparan dari beberapa wawancara SKPD diatas dapat dibuktikan dengan hasil dokumentasi yang didapatkan oleh peneliti.

DISPENDA GANDENG KEJARI MALANG TANGANI WAJIB PAJAK BERMASALAH

👤 Cahyo Nugroho 📅 Sabtu, 31 Januari 2015
📁 Hukum, Politik, dan Pemerintahan
💬 Beri komentar 👁 707 Dibaca

Klojen, MC - Terobosan Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) Kota Malang dengan menggandeng Kejaksaan Negeri (Kejari) Malang untuk melakukan penagihan kepada wajib pajak nakal mulai menuai hasil positif. Pelan-pelan wajib pajak yang semula sulit untuk ditagih, satu persatu mulai membayar kewajibannya, Jum'at (30/01).

Gambar 15: Berita Dispenda bekerjasama dengan Kejaksaan Negeri

Sumber : mediacenter.malangkota.go.id

Keterangan : Bukti berita mengenai Dispenda telah bekerjasama dengan kejaksaan negeri dalam melakukan penagihan kepada wajib pajak

MALANG TIMES

Rabu (27/4/2016), Puluhan petugas Dispenda Kota Malang, bersama Satpol PP, Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BP2T), Bagian Hukum dan Kejaksaan Negeri, dan Kepolisian melakukan operasi gabungan (Opsgab) sadar pajak ke beberapa titik di Kota Malang.

Sasaran Opsgab yang dipimpin langsung Kepala Dispenda Kota Malang, Ade Herawanto ini diantaranya ada 20 rumah kos, 6 reklame, 2 cafe dan 5 wajib PBB yang diketahui belum menunaikan kewajibannya membayar pajak.

Ade mengatakan pihaknya membagi tiga tim yang menyasar restoran, kos dan wajib pajak yang menunggak Pajak Bumi dan Bangunan (PBB).

“Operasi gabungan ini adalah upaya yang kita lakukan kepada para wajib pajak nakal,” kata Ade Herawanto.

Opsgab ini lanjut Ade, dilakukan untuk meningkatkan kepatuhan dan ketaatan WP dalam membayar pajak. Supaya, lanjutnya, ada efek jera bagi WP lain yang 'bandel'.

Gambar 16: Berita Dispenda bekerjasama dengan pihak luar

Sumber : malangtimes.com

Keterangan : Bukti berita mengenai Dispenda telah bekerjasama dengan satpol PP, BP2T, bagian hukum dan kejaksaan negeri dan kepolisian dalam melakukan operasi gabungan sadar pajak

Berdasarkan hasil pemaparan wawancara dan hasil dokumentasi, peneliti menarik kesimpulan bahwa Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang sudah melakukan kerjasama dengan pihak lain sebagai inovasi transformatif atau sama saja dengan membawa perubahan-perubahan dalam struktur angkatan kerja dan mencakup struktur sistemis keorganisasian.

Berdasarkan pemaparan beberapa orang informan dalam wawancara diatas dapat ditarik kesimpulan keseluruhan bahwa inovasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang yang telah membuat 29 langkah-langkah inovasi dalam rangka zona integritas menuju wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersh dan melayani yang telah dibuat oleh tim zona integritas Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dan telah ditanda tangani oleh Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dan dilaksanakan oleh seluruh para SKPD Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang. Kesimpulan dari wawancara juga menyatakan dalam 29 langkah-langkah inovasi yang sudah dimasukan ke dalam tiga teori inovasi menurut Muluk (2008:46) bahwa yang berada di dalam inovasi inkremental adalah BPHTB dan PBB, yang berada di dalam inovasi radikal adalah Pajak online atau *e-tax* dan *tax-banking* atau pembayaran pajak melalui transfer bank dan penandatanganan pakta integritas dan kerjasama dengan pihak lain telah masuk di dalam inovasi transformatif. Berdasarkan hasil pemaparan penyajian data di atas yang sudah sesuai dengan tori dan wawancara dilapangan, langkah-langkah inovasi pelayanan publik yang dilakukan Dispenda dalam pencanangan zona integritas yang ada di dalam buku Dispenda yang dibentuk oleh tim zona integritas yaitu :

- 1) Pembukaan tempat pembayaran Pajak (Payment Point) Bank Jatim di Kantor Kecamatan, Kelurahan, dan Kantor Pertanahan

Sebagai upaya meningkatkan pelayanan pajak daerah kepada masyarakat, maka dibuka tempat pembayaran (payment point) di Kantor Kecamatan, Kelurahan, dan Kantor Pertanahan, untuk memberikan layanan juga kepada masyarakat yang mengurus atau membayar pajak PBB dan BPHTB.

Keuntungan program :

- a. Mendekatkan pelayanan pembayaran pajak BPHTB kepada masyarakat
- b. Meningkatkan kerjasama dengan Instansi vertikal (Kantor Pertanahan)



Gambar 17 : Berita tentang Payment Point

Sumber : *Buku Dispenda (2015)*

Keterangan : Bukti berita mengenai Dispenda telah meningkatkan pajak daerah dengan menyediakan loket layanan khusus

- 2) Revisi Regulasi tentang pengelolaan Pajak Daerah dalam rangka peningkatan pendapatn asli daerah dari sektor pajak dan dalam rangka Reformasi Birokrasi.

Melakukan revisi atau perubahan Peraturan Daerah No.16 Tahun 2010 tentang Pajak Daerah serta revisi Peraturan Daerah No.11 Tahun 2011 tentang PBB, serta membuat regulasi berupa Perwal implementasi dari perda.

Keuntungan program :

- a. Kepastian hukum pemungutan pajak daerah
- b. Peningkatan pajak daerah, hal tersebut dikarenakan ada beberapa pasal yang merubah besaran pajak pada beberapa jenis pajak daerah
- c. Peningkatan pelayanan kepada masyarakat, hal tersebut dikarenakan beberapa pasal pada Peraturan Daerah belum mengatur terkait pelayanan, pembebasan sanksi administrasi, dan lain-lain, sehingga diperlukan Peraturan Walikota sebagai peraturan pelaksanaannya.



Dok. Regulasi tentang pengelolaan pajak daerah

Gambar 18 : Berita regulasi tentang pengelolaan pajak daerah
Sumber : *Buku Dispenda (2015)*

Keterangan : Berita mengenai perubahan peraturan yang dilakukan Dispenda Kota Malang untuk tidak memberatkan masyarakat kecil dalam membayar pajak

- 3) Sosialisasi Gerakan Sadar Pajak melalui kegiatan Tax Goes To Mall, Tax Goes To Campus dan Tax Goes To School

Dalam rangka meningkatkan sosialisasi perpajakan daerah, tidak terbatas pada kantor Dispenda, melainkan bagaimana masyarakat bisa mengetahui perpajakan dan melaksanakan kewajiban perpajakan daerah, sambil belanja di Mall (Tax Goes To Mall), sambil kuliah di kampus (Tax Goes To Campus). Maupun di lingkungan sekolah/SLTA (Tax Goes To School). Artinya

mendapatkan ilmu tentang perpajakan daerah tidak harus dengan forum dan media yang resmi.

Keuntungan program :

- a. Memanfaatkan mall, kampus, dan sekolah sebagai media sosialisasi perpajakan
- b. Meningkatkan kesadaran masyarakat
- c. Menggunakan teman sebaya sebagai ujung tombak sosialisasi pajak



Gambar 19 : Berita tentang sosialisasi pajak di mall
Sumber : *Buku Dispenda (2015)*

Keterangan : Bukti berita mengenai inovasi Dispenda dalam meningkatkan layanan kepada wajib pajak yang dilakukan di mall dan mobil pajak keliling



Gambar 20 : Berita tentang sosialisasi pajak di sekolah
 Sumber : *Buku Dispenda (2015)*

Keterangan : Bukti berita mengenai Dispenda sudah mensosialisasikan untuk sadar pajak di beberapa sekolah

- 4) Peningkatan pengetahuan masyarakat tentang pelayanan perpajakan dengan pembuatan *website* : Dsipenda@malangkota.go.id, pengaduan masyarakat melalui *hotline* nomor telepon Dispenda, *twitter* @Dispendamlg dan *Facebook* (Dispenda Kota Malang)

Pembuatan *website* ini dimaksudkan sebagai sarana untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, transparansi informasi publik dan komunikasi dua arah dengan masyarakat dan wajib pajak di era teknologi informasi. Melalui media tersebut berbagai program dan kegiatan Dispenda terpublikasi demikian pula berbagai permasalahan atau pengaduan masyarakat terkait pelayanan Dispenda bisa disampaikan dan diselesaikan atau dijawab via *website*. Selain itu, media pengaduan melalui *hotline* Dispenda dengan nomor (0341) 751532 dan sosialisasi melalui *SMS Gateway*, dengan harapan wajib pajak dapat membayar kewajiban perpajakannya dengan tepat waktu.

Keuntungan program :

- a. Terpublikasikannya berbagai program dan kegiatan Dispenda



- b. Media efektif dalam rangka penyampaian permasalahan (pengaduan) berikut penyelesaiannya
- c. Pengaduan masyarakat secara online, sehingga dapat ditangani secara efektif dan efisien



Gambar 21 : Website Dispenda Kota Malang
Sumber : *Buku Dispenda (2015)*

Keterangan : Bukti adanya website resmi Dispenda Kota Malang

5) Pembentukan Satuan Tugas Peningkatan Pajak Daerah

Satuan Tugas (Satgas) Peningkatan Pajak Daerah dibentuk dengan tujuan untuk optimalisasi pelaksanaan tugas sekaligus menjadi sarana penguat tim kerja (*Team Work*). Mengingat dalam struktur organisasi masih kurang optimal, maka Satgas sebagai langkah awal Dispenda untuk mempercepat dan mempermudah pelayanan pajak dengan sistem jempur bola. Satgas terbagi menjadi 3 (tiga) komisi, yakni Komisi Peningkatan Pajak Daerah, Komisi Regulasi, Komisi Sosialisasi dan Kerjasama, dibentuk juga dalam upaya membangun satu spirit satu jiwa, satu empati dan simpati kedinasan.

Keunggulan program :

- a. Terbangun soliditas dan mencegah terjadinya eksklusifitas bidang

- b. Manajemen pengelolaan sumber daya aparat karena bersifat lintas bidang
- c. Check and balancing yang bersifat konstruktif
- d. Efisien dan efektifitas



Gamba 22: Berita tentang Dispenda memaksimalkan dalam peran satuan tugas

Sumber : Buku Dispenda (2015)

Keterangan : Bukti berita mengenai Dispenda telah memaksimalkan satuan tugas peningkatan pajak daerah untu menggenjot potensi baru

6) Pembentukan Unit Pelaksana Lapangan (UPL) Pajak Daerah

Dibentuk dalam rangka pelaksana teknis kegiatan Satgas Peningkatan

Pajak Daerah, meliputi :

- a. UPL Reklame
- b. UPL Parkir
- c. UPL Hiburan
- d. UPL Restoran
- e. UPL Hotel
- f. UPL Air Tanah
- g. UPL Kost
- h. UPL E-Tax

Keunggulan pembentukan UPL :

- a. Optimalisasi ekstensifikasi pajak daerah, melalui fungsi pendataan, pendaftaran dan penetapan wajib pajak baru oleh UPL
- b. Terbangun transformasi pengetahuan dan mekanisme pelayanan perpajakan lintas bidang
- c. Keunggulan aparat yang mampu dimobilisasi secara dinamis ke lintas bidang layanan
- d. Optimalisasi intensifikasi melalui penagihan pajak daerah oleh UPL



Gambar 23 : Unit Pelaksana Lapangan Reklame

Sumber : Buku Dispenda (2015)

Keterangan : Bukti Unit Pelaksana Lapangan Reklame dalam melakukan tugasnya



Gambar 24 : Ekstensifikasi pajak hotel melalui penjaringan usaha kost

Sumber : Dispenda, 2015

Keterangan : Bukti Unit Pelaksana Lapangan menjalankan tugasnya dalam penjaringan usaha kost

7) Pelaksanaan Jalan Sehat Sadar Pajak

Pengembangan jalan sehat lunas PBB menjadi jalan sehat sadar pajak, dalam rangka menampung dan mengapresiasi kesadaran masyarakat terhadap pajak secara menyeluruh. Baik wajib pajak dari para pelaku usaha maupun masyarakat secara umum. Kupon Jalan Sehat dapat didapat dengan menukar Bon BIII/Kuitansi/Struk yang menunjukkan ada pajak sesuai jenisnya, misalnya Bill Hotel, Restoran dan lain sebagainya. Dilaksanakan rutin setiap tahun dalam rangka HUT Kota Malang.

Keuntungan program :

- a. Merupakan media sosialisasi perpajakan daerah yang sangat efektif
- b. Meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap kewajiban pajak daerah
- c. Sarana penghargaan kepada masyarakat dan wajib pajak teladan
- d. Sarana komunikasi dan silaturahmi, masyarakat, wajib pajak dan aparat pemerintah



Gambar 25: Jalan sehat sadar pajak

Sumber : Buku Dispenda (2015)

Keterangan : Bukti berita Dispenda Kota Malang melaksanakan jalan sehat agar masyarakat sadar pajak

8) Pemilihan Putra Putri Gatra Pajak

Menggugah kesadaran kaum muda untuk berpartisipasi dalam upaya sosialisasi perpajakan daerah, dengan kriteria performance menarik, pemahaman regulasi perpajak, dan kemampuan berkomunikasi. Pemenangannya 20 besar bisa dikontrak sebagai Tenaga Kontrak sebagai pemungut pajak daerah Kota Malang.

Keuntungan program :

- a. Terwadahnya generasi muda dan semakin besarnya peran generasi muda dalam ikut serta mensosialisasikan pajak daerah
- b. Mendekatkan petugas pajak dengan masyarakat dengan pelayanan pajak yang cantik atau ganteng, ramah, murah senyum, sopan santun
- c. Pemenang bisa dimaksimalkan perannya pada membantu tugas-tugas layanan kepada masyarakat
- d. Meningkatkan penerimaan pajak daerah



Gambar 26: Pemilihan Putra dan Putri gatra pajak daerah
Sumber : Dispenda, 2015

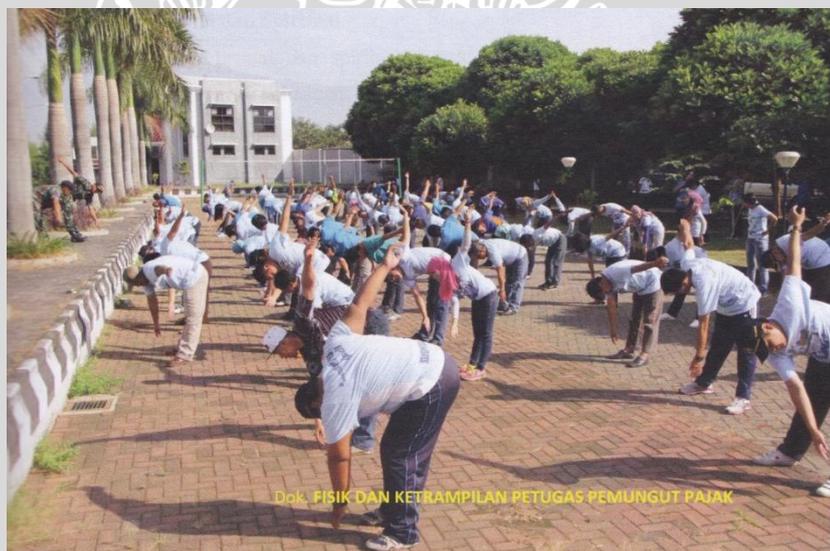
Keterangan : Bukti Dispenda Kota Malang mengadakan pemilihan putra dan putri gatra pajak daerah untuk berpartisipasi dalam upaya sosialisai perpajakan daerah

9) Pembinaan Fisik dan ketrampilan petugas pemungut pajak

Pembinaan fisik dilakukan dalam rangka menjaga kebugaran dan disiplin, semangat kerja, dan loyalitas aparatur petugas pemungut pajak. Kegiatan tersebut dilakukan setiap hari Jumat bekerjasama dengan unsur TNI dan instruktur bersertifikat. Bentuk kegiatan baris berbaris dan pelatihan safety untuk UPL reklame. Selain itu, dilakukan dengan kegiatan Kapasitas dan Kapabilitas Petugas Pemungut Pajak.

Keuntungan program :

- a. Meningkatkan jiwa kebersamaan dan disiplin
- b. Meningkatkan semangat kerja
- c. Meningkatnya produktivitas kerja
- d. Meningkatnya penerimaan pajak daerah



Gambar 27 : Fisik dan keterampilan petugas pemungut pajak

Sumber : *Dispenda, 2015*

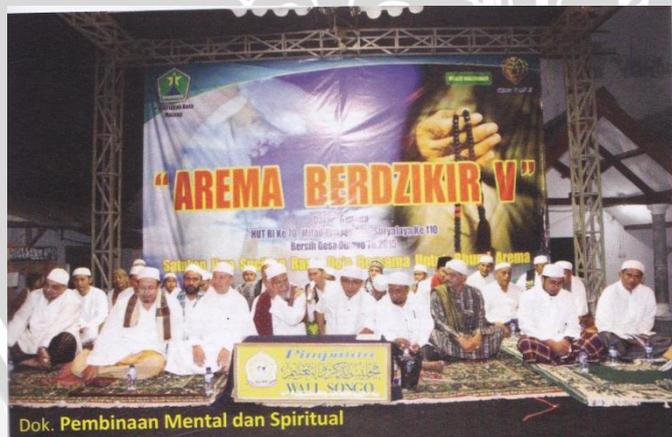
Keterangan : Bukti petugas pajak melakukan pembinaan fisik dan keterampilan dalam rangka menjaga kebugaran dan disiplin semangat kerja

10) Pembinaan Mental dan Spiritual

Pembinaan mental dan spiritual dimaksudkan untuk lebih meningkatkan disiplin, semangat kerja, keimanan, dan ketaqwaan serta menanamkan kejujuran dan jalinan silaturahmi keluarga besar Dispenda sebagai petugas pemungut pajak daerah. Bentuk kegiatan pengarahannya setiap hari Selasa dan Kamis, serta kegiatan Arema Berdzikir yang dilaksanakan rutin 3 bulanan bersama Forpimda, TNI atau Polri serta lintas komunitas se-Malang Raya.

Keuntungan Program :

- a. Meningkatnya iman dan taqwa
- b. Meningkatnya kejujuran yang berimbas pada peningkatan pelayanan dan kepercayaan masyarakat
- c. Meningkatnya penerimaan pajak daerah
- d. Sarana komunikasi, berinteraksi sosial dan memperkokoh ukuwah islamiyah



Gambar 28 : Pembinaan mental dan spiritual

Sumber : *Dispenda, 2015*

Keterangan : Bukti keluarga besar Dispenda melakukan pembinaan mental dan spiritual untuk meningkatkan disiplin, semangat kerja, keimanan dan ketaqwaan serta menanamkan kejujuran sebagai petugas pemungut sadar pajak

11) Test Urine Aparat Pelayan dan Pemungut Pajak bekerjasama dengan BNN
Kota Malang

Test urine dimaksudkan setiap petugas pemungut pajak dipastikan harus bebas dari narkoba. Hal ini penting dikarenakan kecanduan narkoba akan berpengaruh pada kesehatan fisik dan kualitas pelayanan. Selain itu, ketergantungan pada narkoba dipastikan akan bisa berakibat pula pada penyalahgunaan tugas, wewenang, serta uang pajak. Setelah diadakan test urine ternyata oleh BNN semua petugas pemungut pajak daerah (Dispenda Kota Malang) dinyatakan nihil dari narkoba.

Keuntungan program :

- a. Menciptakan perilaku hidup sehat
- b. Peningkatan pelayanan publik
- c. Salah satu upaya pencegahan korupsi karena pencegahan penyalahgunaan uang pajak

12) Peningkatan pelayanan terhadap kesejahteraan karyawan petugas pajak Dispenda melalui Koperasi karyawan/kayawati Dispenda “KPRI KODIPENDA” Kota Malang

Koperasi dibentuk 5511/BH/II/83 tanggal 12 September 1983 dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan seluruh anggota, khususnya karyawan atau karyawan Dispenda. Usaha yang dikembangkan selain barang-barang kebutuhan sehari-hari, termasuk juga usaha simpan pinjam dengan tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan anggota, dalam hal ini seluruh karyawan atau karyawan Dispenda dengan jumlahnya 132 orang.

Keuntungan program :

- a. Terpenuhinya kebutuhan anggota
- b. Meningkatnya kesejahteraan anggota
- c. Meningkatnya kinerja Dispenda



Gambar 29 : Pelayanan karyawan koperasi

Sumber : *Dispenda, 2015*

Keterangan : Bukti Dispenda meningkatkan pelayanan terhadap kesejahteraan karyawan petugas pajak Dispenda melalui koperasi Dispenda

- 13) Peningkatan kesadaran aparatur terhadap pemeliharaan aset-aset pemerintah, termasuk pemeliharaan kendaraan bermotor.

Kendaraan dinas merupakan unsur penting pendukung pelayanan kepada masyarakat dalam rangka pemungutan pajak maupun sosialisasi perpajakan daerah. Dengan demikian keberadaannya harus selalu siap digunakan dengan seluruh fasilitas kelengkapannya. Oleh karena itu, pemeriksaan rutin harus dilaksanakan, antara lain melalui kegiatan : sidak kendaraan dinas, pemberian identitas pada kendaraan operasional dan optimalisasi fungsi kendaraan bermotor operasional.

Keuntungan program :

- a. Peningkatan pelayanan publik
- b. Peningkatan penerimaan pajak daerah



Gambar 30: Pemeliharaan kendaraan bermotor

Sumber : *Dispenda, 2015*

Keterangan : Bukti peningkatan aparaturnya terhadap pemeliharaan ases-aset kendaraan bermotor

14) Ekstensifikasi Penjaringan Usaha Catering/Roti

Pendaftaran dan penetapan pengusaha Catering/Roti sebagai wajib pajak baru serta menagih pajak usaha tersebut sebagai unsur pajak restoran, serta pengenaan pajak atas kegiatan mammin di lingkungan Pemerintah Kota Malang.

Keuntungan program :

- Meningkatnya penerimaan pajak daerah
- Sebagai sarana sosialisasi pajak restoran



Gambar 31 : Penjaringan usaha catering/roti

Sumber : *Dispenda, 2015*

Keterangan : Bukti penjaringan usaha catering

15) Operasi Simpatik Panutan Pajak bekerjasama dengan Bank Jatim
(Blusukan dan lain-lain)

Pelayanan pajak PBB dilakukan diseluruh kelurahan diwilayah Kota Malang. Kegiatan tersebut dilaksanakan bersama dengan kegiatan blusukan Walikota Malang dan dengan pola jemput bola atau proaktif pelayanan pembayaran PBB ke masyarakat oleh petugas Dispenda di tempat-tempat keramaian masyarakat dan door to door. Kegiatan tersebut disertai pemberian paket sembako untuk warga yang membayar PBB.

Keunggulan program :

- a. Bentuk pelayanan jemput bola kepada masyarakat
- b. Bantuan kepada masyarakat kurang mampu
- c. Peningkatan penerimaan pajak PBB



Gambar 32 : Operasi simpatik panutan pajak bekerjasama dengan Bank Jatim

Sumber : Dispenda, 2015

Keterangan : Bukti Dispenda mengadakan operasi simpatik panutan pajak telah bekerjasama dengan Bank Jatim

16) Intensifikasi dan Ekstensifikasi Pajak Reklame

Intensifikasi dilakukan dengan cara menaikkan tarif pajak reklame dan Ekstensifikasi dilakukan dengan mempotensi reklame dinding serta mereview

reklame yang diklaim sebagai pengenalan usaha, serta penyisiran reklame berjalan atau pada kendaraan.

Keuntungan program :

- a. Terdatanya semua jenis reklame yang diharapkan akan mampu meningkatkan penerimaan dari pajak reklame
- b. Terpilihnya spesifikasi reklame semisal mana yang memang sebagai pengenalan usaha dan lain-lain
- c. Estetika kota lebih teratur dan tertata dengan apik



Gambar 33 : Intensifikasi dan ekstensifikasi pajak reklame kendaraan
Sumber : Dispenda, 2015

Keterangan : Bukti petugas Dispenda mengadakan intensifikasi dan ekstensifikasi pajak reklame kendaraan



Gambar 34 : Intensifikasi dan ekstensifikasi pajak reklame tembok
Sumber : Dispenda, 2015

Keterangan : Bukti mengenai intensifikasi dan ekstensifikasi pajak reklame tembok



Gambar 35 : Berita mengenai intensifikasi dan ekstensifikasi pajak reklame berjalan/kendaraan

Sumber : *Dispenda, 2015*

Keterangan : Bukti berita mengenai Dispenda telah melakukan intensifikasi dan ekstensifikasi menerbitkan pajak reklame berjalan atau kendaraan

17) Ekstensifikasi Pajak Hotel melalui Penjaringan Usaha Kost

Melakukan pendataan kost-kostan dan menetapkan sebagai wajib pajak baru serta menagih pajak kost sebagai unsur pajak hotel sebesar 5%.

Keuntungan program :

- a. Terdapatnya obyek pajak kos di Kota Malang
- b. Peningkatan pajak hotel dari sumber pajak kos



Gambar 36 : Ekstensifikasi pajak hotel melalui penjaringan usaha kost

Sumber : *Dispenda, 2015*

Keterangan : Bukti pegawai Dispenda melakukan ekstensifikasi pajak hotel melalui penjaringan usaha kost



18) Silaturahmi rutin dengan IPPAT dan Notaris

Silaturahmi rutin dilaksanakan dengan IPPAT dan notaris pertemuan ini dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kerjasama dan membahas berbagai permasalahan untuk dicarikan jalan keluar penyelesaian.

Keuntungan program :

- a. Terjalinnnya komunikasi efektif dengan IPPAT dan notaris
- b. Merupakan wahana efektif untuk membahas berbagai permasalahan yang ada
- c. Meningkatkan penerimaan pajak BPHTB



Gambar 37 : Berita mengenai silaturahmi rutin Dispenda dengan IPPAT dan Notaris

Sumber : *Dispenda*, 2015

Keterangan : Bukti berita mengenai Dispenda bersilaturahmi dengan IPPAT dan Notaris agar terjalinnya komunikasi untuk meningkatkan penerimaan pajak

19) Maklumat Pajak Daerah

Maklumat pajak dibuat dalam rangka meningkatkan pelayanan publik menuju pelayanan prima sesuai standar ISO 9001-2008 yang berintikan standar layanan tanpa pungutan biaya layanan, dan tidak ada pungutan diluar pajak.

Keuntungan program :

- Peningkatan layanan publik
- Peningkatan disiplin aparat pemerintah
- Kepastian hukum
- Peningkatan pendapatan pajak daerah
- Terbangunnya citra positif aparat pemungut pajak daerah



Gambar 38 : Berita mengenai maklumat pajak daerah

Sumber : *Dispenda*, 2015

Keterangan : Bukti mengenai Dispenda telah mengeluarkan maklumat pajak kepada pelanggar pajak

20) Pembentukan dan Pelaksanaan Operasi Gabungan Sadar Pajak

Operasi Gabungan penagihan tunggakan dan pemeriksaan terhadap wajib pajak yang tidak kooperatif, melibatkan Tim Pemkot (Jajaran Asisten, Staf Ahli, Satpol PP, BP2T, Disbudpar, Bagian Hukum dan Bagian Organisasi), tim Polresta, Sistematisa kerja dengan pemberitahuan kepada wajib pajak atas kewajiban perpajakan yang belum diselesaikan, dan bila tidak ada respon

dilakukan pemasangan stiker peringatan serta police line. Selain itu juga membersihkan reklame yang tidak membayar pajak serta memotong tiang reklame yang tidak membayar pajak. Tim Pemeriksa Pajak selanjutnya akan memanggilnya Wajib Pajak untuk di BAP karena tidak memenuhi kewajibannya membayar pajak.

Keuntungan Operasi Gabungan Sadar Pajak :

- a. Sebagai sarana diharapkan ada efek jera pada wajib pajak bandel
- b. Meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap kewajiban perpajakan daerah
- c. Meningkatkan penerimaan pajak daerah
- d. Terurainya tunggakan pajak daerah
- e. Meningkatnya jalinan kerjasama dengan SKPD maupun Aparat Penegak Hukum



Gambar 39 : Pembentukan dan pelaksanaan operasi gabungan sadar pajak

Sumber : *Dispenda, 2015*

Keterangan : Bukti pegawai Dispenda membentuk tim untuk melaksanakan operasi gabungan sadar pajak



Gambar 40 : Berita tentang pembentukan dan pelaksanaan operasi gabungan

Sumber : *Dispenda*, 2015

Keterangan : Bukti berita mengenai Dispenda melakukan penindakan operasi gabungan sadar pajak

21) Operasi Gergaji

Kegiatan menertibkan reklame yang tidak membayar pajak dengan melakukan pencopotan materi reklame spanduk atau banner dan memotong atau penggergajian papan-papan reklame. Selain itu, melakukan pendataan, pendaftaran, dan penetapan pada reklame berjalan (pada kendaraan) yang pelaksanaannya bekerja sama dengan unsur Kepolisian, Dinas Perhubungan dan Denpom.

Keuntungan program :

- a. Menimbulkan efek jera terhadap wajib pajak bandel
- b. Meningkatkan penerimaan pajak daerah
- c. Estetika kota terjaga





Gambar 41 : Operasi gergaji

Sumber : *Dispenda, 2015*

Keterangan : Bukti pegawai Dispenda sedang melakukan operasi gergaji



Gambar 42 : Berita tentang operasi gergaji

Sumber : *Buku Dispenda (2015)*

Keterangan : Bukti berita mengenai Dispenda melakukan operasi gergaji

22) Penindakan secara tegas terhadap wajib pajak nakal atau bandel dengan pemasangan stiker dan patok

Pemasangan stiker dan patok, tidak saja dimaksudkan untuk memberikan

peringatan kepada wajib pajak bandel penunggak pajak, melainkan juga sebagai

media komunikasi antara Dispenda dengan wajib pajak, mengingat masih

banyaknya objek pajak yang berupa tanah kosong, rumah kosong, dan pemilik



berada di luar kota. Media ini sangat efektif dan menimbulkan efek jera bagi wajib pajak nakal.

Keuntungan program :

- a. Peningkatkan kesadaran masyarakat khususnya wajib pajak bandel
- b. Terurainya tunggakan pajak daerah termasuk PBB
- c. Meningkatnya penerimaan pajak daerah
- d. Efek jera terhadap wajib pajak nakal



Gambar 43 : Penindakan secara tegas terhadap wajib pajak nakal atau bandel dengan pemasangan stiker

Sumber : *Dispenda, 2015*

Keterangan : Bukti Dispenda sedang melakukan penindakan terhadap wajib pajak nakal dengan pemasangan stiker peringatan



Gambar 44 : Berita tentang penindakan kepada wajib pajak yang nakal dengan pemasangan patok

Sumber : *Dispenda, 2015*

Keterangan : Bukti berita mengenai penindakan Dispenda kepada wajib pajak agar tepat membayar pajak dengan pemasangan patok

23) Pengadaan dan Pemasangan Meter Air untuk sektor Pajak Air Tanah

(PAT)

Sistem pengawasan pelaporan Pajak Air Tanah, dengan penghitungan akurat penggunaan air tanah dengan meter air dan rencana menaikkan tarif dasar air tanah dengan tujuan untuk konservasi lingkungan.

Keuntungan program :

- Meningkatnya penerimaan dari pajak Air Tanah
- Pelayanan yang optimal, adil kepada wajib pajak
- Azas keadilan, karena nilai yang terukur sebagai pedoman pembayaran

- d. Azas transparansi pemakaian air tanah
- e. Fungsi menjaga kerusakan lingkungan dan menjaga ketersediaan air tanah
- f. Konservasi sumber daya alam khususnya air tanah



Gambar 45 : Pengadaan dan pemasangan meter air untuk sektor pajak air tanah (PAT)

Sumber : *Dispenda, 2015*

Keterangan : Bukti pegawai Dispenda sedang memeriksa pemasangan meter air untuk sektor pajak air tanah



Gambar 46 : Berita tentang pengadaan dan pemasangan meter air untuk sektor pajak air tanah (PAT)

Sumber : *Dispenda (2015)*

Keterangan : Bukti berita mengenai Dispenda telah menaikkan pajak air bawah tanah



2. Faktor Pendukung dan Penghambat Inovasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam Pencanangan Pembangunan Zona Integritas

Dalam melaksanakan suatu kebijakan melalui sebuah inovasi dengan berbagai macam bentuk kegiatan, tentu tidaklah mudah. Keberhasilan ataupun kegagalan suatu inovasi dapat dilihat dari beberapa faktor baik yang menjadi pendukung atau penghambat dari kegiatan tersebut. Faktor pendukung dan faktor penghambat tersebut akan dapat diketahui selama pelaksanaan kegiatan inovasi tersebut berlangsung. Seperti halnya inovasi pelayanan publik pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam pencanangan zona integritas menuju wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani. Pelaksanaan inovasi tentu saja terdapat beberapa faktor yang ditemukan, baik faktor pendukung keberhasilan zona integritas maupun faktor penghambat yang menjadi penghambat inovasi Dispenda.

Peneliti mencoba untuk menjelaskan dan menggambarkan berbagai faktor yang menjadi pendukung ataupun penghambat keberhasilan inovasi Dispenda dalam pencanangan pembangunan zona integritas berdasarkan wawancara dan dokumentasi dari lapangan.

a. Faktor Pendukung

Faktor pendukung dalam inovasi sangat diperlukan agar inovasi dapat berjalan sesuai dengan kebijakan yang telah dibuat para aktornya dan guna mencapai tujuan yang di inginkan.

1) Faktor Pendukung Internal

Faktor pendukung internal merupakan faktor yang sangat penting dalam pelaksanaan sebuah inovasi. Faktor pendukung internal berasal

dari dalam instansi yang terlihat dalam pelaksanaan inovasi. Berikut ini adalah faktor internal yang menjadi pendukung dalam penganjangan zona integritas melalui hasil wawancara kepada anggota tim zona integritas.

Berdasarkan hasil wawancara kepada Bapak Fredy Johari Ardiansyah, menyatakan bahwa :

“Faktor pendukung zona integritas dari internal sendiri adalah fasilitas kantor mbak seperti adanya saat ini ruangan khusus anak-anak yang ingin menunggu orangtuanya yang sedang membayar pajak, adanya ruang menyusui juga penambahan spanduk-spanduk untuk mengingatkan agar pegawai tidak korupsi dan menambahkan adanya tulisan zona integritas atau sama saja dengan zona yang bebas korupsi” (wawancara tanggal 01 Juni 2016)

Hal serupa juga ditegaskan oleh Bapak Meidy selaku tim zona integritas menyatakan bahwa :

“Faktor pendukung internal dari zona integritas yang pertama adalah para SKPD Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang yang melayani wajib pajak sebisa mungkin dan secepat mungkin dalam artian pengurusan yang cepat diperlambat akan tetapi Dispenda telah berusaha membuat pelayanan yang lama menjadi cepat selesai. Faktor pendukung lainnya adalah fasilitas kantor seperti saat ini sudah ada kidz zone dan ruang untuk menyusui.” (wawancara dilakukan pada tanggal 01 Agustus 2016 di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang)

Hal tersebut juga diperkuat menurut wawancara kepada Bapak Cahyo selaku tim zona integritas menyatakan bahwa :

“Faktor pendukung internal dari zona integritas adalah semua karyawan yang ada di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang kemudian fasilitas kantor yang telah mendukung juga serta informasi dan papan peringatan mengenai zona integritas dan wilayah bebas korupsi di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang.” (wawancara dilakukan pada tanggal 02 Agustus 2016 di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang)

Menurut penjelasan dari Bapak Cahyo, hal serupa juga ditegaskan oleh Bapak Oki selaku tim zona integritas juga yang menyatakan bahwa :

“Faktor pendukung internal dari zona integritas adalah yang pertama fasilitas kantor yang kedua para SKPD Dispenda Kota Malang sudah siap melaksanakan aturan-aturan pakta integritas, kemudian adanya pelatihan-pelatihan yang diberikan untuk memberikan arahan agar semua personil SKPD Dispenda Kota Malang harus bisa memahami aturan-aturan dan para SKPD Dispenda Kota Malang juga sudah bekerjasama secara maksimal.” (wawancara dilakukan pada tanggal 1Agustus 2016 di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang)

Berdasarkan pemaparan beberapa wawancara di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa pendukung internal sesuai wawancara adalah yang pertama adalah fasilitas kantor adalah salah satunya dengan pemasangan pamflet-pamflet himbauan dan penerapan baik ke pegawai maupun ke wajib pajak, dan penambahan ruang khusus anak dan ruang untuk menyusui. Kemudian yang mendukung zona integritas adalah kerjasama dari semua SKPD Dispenda Kota Malang yang berkomitmen untuk menjadikan Dispenda Kota Malang sebagai wilayah bebas korupsi. Hal tersebut diperkuat dengan adanya dokumentasi gambar dari hasil wawancara diatas.



Gambar 47: Tanda tulisan bahwa anda memasuki daerah zona integritas

Sumber : *Dispenda, 2015*

Keterangan : Bukti di Dispenda sudah ada tanda tulisan mengenai area zona integritas



Gambar 48: Spanduk Anti Manipulasi Pajak

Sumber : Dispenda, 2015

Keterangan : Bukti terdapat spanduk di Dispenda yang mengingatkan anti manipulasi pajak



Gambar 49: Berita mengenai bahwa Dispenda Kota Malag telah membangun kids zone dan ruang menyusui

Sumber : Dispenda (2015)

Keterangan : Bukti berita mengenai Dispenda telah memiliki tambahan fasilitas agar memuaskan wajib pajak dalam pelayanan

2) Faktor Pendukung Eksternal

Faktor pendukung eksternal merupakan faktor yang juga penting untuk mendukung keberhasilan suatu inovasi. Faktor eksternal berasal

dari luar instansi yang terkait dalam pelaksanaannya inovasi seperti dari lingkungan sekitar. Berikut ini adalah faktor eksternal yang mendukung keberhasilan inovasi Dispenda dalam penancangan zona integritas dalam rangka wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani.

Berdasarkan hasil wawancara kepada Bapak Fredy Johari Ardiansyah, menyatakan bahwa :

“Faktor pendukung eksternal dari zona integritas di Dispenda adalah kerjasama, contohnya kerjasama seperti Dispenda kerjasama dengan media massa untuk meliput berita-berita yang ada di Dispenda, kerjasama dengan Polres Kota Malang karena menjaga agar tidak terjadi gangguan di lapangan dalam membayar pajak, kerjasama dengan Bank Jatim dan Bank BRI dalam pembayaran pajak, dan kerjasama dengan tim auditor BPKP Perwakilan Jawa Timur dalam rangka pemeriksaan pajak”. (wawancara tanggal 01 Juni 2016)

Hal serupa juga ditegaskan oleh Bapak Meidy, menyatakan bahwa :

“Faktor pendukung eksternal dari zona integritas adalah kerjasama dengan pihak luar seperti kejaksaan, kepolisian, satpol pp dan ditunjang dengan fasilitas seperti mobil dan surat tugas untuk operasi gabungan sadar pajak jika tidak dilengkapi maka tidak akan berjalan lancar operasi gabungan sadar pajak dan didukung juga oleh Kepala Dinas Pendapatan Daerah maka dari itu kerjasama dengan pihak luar sangat kuat.” (wawancara dilakukan pada tanggal 01 Agustus 2016 di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang)

Hal tersebut diperkuat kembali menurut wawancara oleh Bapak Cahyo, menyatakan bahwa :

“Faktor pendukung eksternal dari zona integritas adalah kerjasama dengan pihak luar contohnya dalam pajak online atau e-tax didukung penuh dengan Bank BRI semua peralatannya Bank BRI yang menyediakan. Kemudian kerjasama dengan aparat penegak hukum, kepolisian dan kejaksaan. Kerjasama tersebut sering menjalankan operasi gabungan sadar pajak juga kerjasama dengan media massa, media cetak juga media online.” (wawancara dilakukan pada tanggal 02 Agustus 2016 di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang)

Menurut penjelasan Bapak Cahyo, hal serupa juga ditegaskan oleh Bapak Oki yang mneyatakan bahwa :

“Faktor pendukung eskternal dari zona integritas adalah kerjasama dari pihak luar yang telah mendukung Dispenda dalam zona integritas menuju wilayah bebas korupsi dan ditambah dengan tingkat kepuasan masyarakat juga pengaduan-pengaduan masyarakat sudah berkurang.” (wawancara dilakukan pada tanggal 02 Agustus 2016 di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang)

Berdasarkan pemamparan beberapa wawancara di atas dapat di tarik kesimpulan menurut peneliti bahwa pendukung eksternal dari zona integritas adalah didukung dengan adanya kerjasama Dispenda dengan pihak lain seperti media massa, media cetak, media *online*, Polres Kota Malang, Bank Jatim dan Bank BRI, kejaksaan, satpol pp dan tim auditor BPKP Perwakilan Jawa Timur dalam rangka pemeriksaan pajak ditambah dengan wajib pajak yang sudah berkurang dalam pengaduan-pengaduan karena meningkatnya kepuasan masyarakat. Hal tersebut diperkuat dengan adanya dokumentasi gambar dari faktor pendukung zona integritas Dispenda Kota Malang.



Gambar 50: Berita mengenai kerjasama Dispenda dengan Polres Kota Malang
 Sumber : Dispenda (2015)
 Keterangan : Bukti berita mengenai Dispenda bekerjasama dengan Kepolisian untuk mensosialisasikan pajak daerah



Gambar 51: Berita mengenai kerjasama Dispenda dengan media massa
 Sumber : Dispenda (2015)
 Keterangan : Bukti Dispenda telah bekerja sama dengan media massa dalam pemberitaan yang dilakukan Dispenda



Gambar 52: Kerjasama Dispenda dengan tim auditor BPKP Perwakilan Jawa Timur dalam rangka pemeriksaan pajak
Sumber : Dispenda (2015)

Keterangan : Bukti Dispenda bekerjasama dengan tim auditor BPKP Perwakilan Jawa Timur dalam rangka pemeriksaan pajak sebagai upaya meningkatkan kesadaran pajak daerah dan meningkatkan kapasitas dan kemampuan aparatur pemeriksa pajak

b. Faktor Penghambat

Seiring dengan perkembangan masyarakat yang mengarah kepada pemenuhan kebutuhan secara efektif dan efisien dalam memberikan pelayanan publik yang memuaskan merupakan kata kunci bagi kinerja birokrasi. Adanya inovasi atau ide baru dalam menciptakan suatu proses untuk mencapai tujuan pastinya akan ada hambatannya. Faktor yang menjadi penghambat tersebut bisa berasal dari dalam aktor yang melaksanakannya inovasi tersebut atau biasa disebut dengan faktor internal dan faktor yang berasal dari luar instansi atau biasa disebut dengan faktor eksternal.

1) Faktor Penghambat Internal

Menjalankan inovasi tentunya terdapat beberapa permasalahan yang menjadi penghambat untuk keberhasilan inovasi tersebut. Hal ini dikarenakan dalam melaksanakan inovasi, tidak selalu sesuai dengan tujuan yang telah

ditentukan. Berikut ini adalah faktor penghambat internal dari inovasi pelayanan publik Dispenda Kota Malang dalam penancangan zona integritas.

Berdasarkan hasil wawancara kepada Bapak Fredy Johari Ardiansyah, menyatakan bahwa :

“Faktor penghambat dari internal salah satunya adalah sosialisasi pegawai terhadap masyarakat yang masih kurang, maka dari itu masih saja ada masyarakat yang masih bingung dalam pembayaran pajak” (wawancara tanggal 01 Juni 2016)

Berdasarkan hasil wawancara kepada Bapak Meidy, menyatakan bahwa:

“Faktor penghambat dari internal adalah kurangnya wawasan dari pegawai pajak sendiri oleh karena itu petugas pajak dibekali pendidikan lagi seperti disuruh untuk kursus kembali mengenai pelayanan dalam pembayaran pajak agar wajib pajak dapat terlayani dengan baik.” (wawancara dilakukan pada tanggal 01 Agustus 2016 di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang)

Berdasarkan hasil wawancara kepada Bapak Oki, menyatakan bahwa:

“Faktor penghambat dari internal dalam zona integritas adalah hampir tidak ada hambatannya akan tetapi harus ada pembelajaran lagi untuk para pegawai pajak namun bisa diatasi dan lebih menyatukan komitmen.” (wawancara dilakukan pada tanggal 01 Agustus 2016 di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang)

Berdasarkan hasil beberapa wawancara di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa penghambat internal dari zona integritas sendiri adalah pegawai pajaknya karena kurangnya mensosialisasi terhadap masyarakat oleh karena itu masih saja ada masyarakat yang bingung dalam perubahan pembayaran pajak juga para pegawai pajak yang harus ada pembelajaran lagi seperti kursus mengenai pelayanan pajak akan tetapi masih bisa diatasi oleh pihak internal agar bisa memberikan pelayanan yang memuaskan terhadap wajib pajak.

2) Faktor Penghambat Eksternal

Selain faktor penghambat yang berasal dari internal, faktor eksternal juga mempengaruhi keberhasilan suatu inovasi. Faktor penghambat eksternal tersebut berasal dari masyarakat sekitar, lingkungan dan lainnya. Berikut ini adalah faktor penghambat eksternal dari inovasi pelayanan publik Dispenda Kota Malang dalam pencaanagan zona integritas.

Berdasarkan hasil wawancara kepada Bapak Fredy Johari Ardiansyah, menyatakan bahwa :

“Faktor penghambat eksternal dari zona integritas sendiri masih adanya masyarakat yang kurang puas dengan pelayanan yang di berikan Dispenda kepada wajib pajak, jadi kita menilai hambatannya melalui standar kepuasan masyarakatnya dan masih saja ada keluhan dengan jarak tempuh kantor Dispenda yang jauh dari pusat Kota Malang dan adanya keluhan masyarakat yang ingin membayar pajak tidak seberapa namun biaya transportasi untuk menuju ke Dispenda lebih tinggi dibandingkan dengan biaya membayar pajaknya” (wawancara tanggal 01 Juni 2016)

Berdasarkan hasil wawancara kepada Bapak Meidy, menyatakan bahwa:

“Faktor penghambat eksternal dari zona integritas adalah masih ada saja wajib pajak yang mengeluh dengan membayar pajak yang jauh padahal membayar paak sudah dipermudah tidak usah ke kantor Dispenda lagi namun bisa ke Bank Jatim atau Bank BRI.” (wawancara dilakukan pada tanggal 01 Agustus 2016 di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang)

Hal serupa juga ditegaskan oleh Bapak Oki, menyatakan bahwa:

“Faktor penghambat eksternal dari zona integritas adalah masyarakat atau wajib pajak, karena masyarakat menginginkan yang paling penting diuntungkan.” (wawancara dilakukan pada tanggal 02 Agustus 2016 di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang)

Hal tersebut diperkuat lagi menurut wawancara Bapak Cahyo, menyatakan bahwa:

“Faktor penghambat eksternal dari zona integritas adalah wajib pajak yang belum paham menggunakan komputer yang dibutuhkan untuk pembayaran karena dipelayanan tersebut memiliki program tersendiri.” (wawancara dilakukan pada tanggal 02 Agustus 2016 di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang)

Berdasarkan hasil pemaparan wawancara dari tim zona integritas selaku SKPD Dispenda Kota Malang kemudian diperkuat lagi dengan wawancara kepada wajib pajak yang mengeluh dengan pelayanan yang dilakukan Dispenda Kota Malang bernama Sovil Widad yang beralamat di jalan Sunan Kalijaga dalam nomor 17, menyatakan bahwa :

“Pelayanan di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang kurang bagus karena pembayaran terpaku pada pusat tidak ada cabang-cabang mewakili tiap daerah.”(wawancara tanggal 02 Juni 2016 di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang)

Kemudian wawancara kepada wajib pajak lainnya yang bernama Ratna Wulan Kusuma yang beralamat di jalan Panglima Sudirman Kapanjen, menyatakan bahwa :

“Pelayanan yang ada di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang agak kurang ramah mbak dan malas menjelaskan panjang lebar kepada yang masih kurang mengerti tentang pembayaran pajak.” (wawancara tanggal 02 Juni 2016 di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang)

Berdasarkan pemaparan beberapa SKPD Dispenda yang terbentuk dalam tim zona integritas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa faktor penghambat eksternal dari zona integritas adalah wajib pajaknya sendiri yang masih mengeluh dengan sistem pelayanannya, cara pembayaran pajaknya, jarak tempuh untuk kantor membayar pajaknya. Berdasarkan hasil pengamatan wawancara kepada

wajib pajak yang dilakukan peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa masih kurang memuaskan dalam pelayanan di Dinas Pendapatan daerah Kota Malang. Masih ada masyarakat yang belum paham dengan sistem terbaru dari Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang seperti pajak *online*.

2) Analisis Data dan Pembahasan

1. Bentuk Inovasi Pelayanan Publik Dispenda Kota Malang dalam mendapatkan dan mempertahankan predikat Zona Integritas.

a. Inovasi Inkremental

Inovasi Inkremental berarti inovasi yang terjadi untuk membawa perubahan-perubahan kecil terhadap suatu proses atau layanan yang ada. Pada umumnya sebagian besar inovasi yang ada berada dalam level ini dan jarang sekali membawa perubahan terhadap struktur organisasi dan hubungan keorganisasian. Inovasi inkremental memainkan peran penting dalam pembaruan sektor publik karena dapat melakukan perubahan kecil yang dapat diterapkan secara terus menerus, mendukung pelayanan yang responsif terhadap kebutuhan lokal dan perorangan, serta mendukung nilai tambah uang (*value for money*). Berdasarkan pengertian dari teori inovasi inkremental dan berdasarkan hasil wawancara, dan dokumentasi peneliti menyatakan bahwa BPHTB (Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan) dan PBB (Pajak Bumi dan Bangunan) dapat dikategorikan masuk ke dalam inovasi inkremental sebab dapat melakukan perubahan-perubahan kecil terhadap proses layanan yang ada. Peran BPHTB dan PBB dinilai sangat penting karena mendukung nilai tertinggi dalam Pendapatan Asli Daerah Kota Malang.

1) Penyederhanaan Proses Pengurusan BPHTB

Menurut Sudirman dan Amiruddin (2012) Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan adalah pajak yang dikenakan atas perolehan hak atas tanah dan bangunan. Perolehan hak atas tanah dan bangunan adalah perbuatan atau peristiwa hukum yang mengakibatkan diperolehnya hak atas tanah atau bangunan oleh orang pribadi atau badan. Hak atas tanah dan bangunan adalah hak atas tanah termasuk hal pengelolaan beserta bangunan di atasnya. Wajib Pajak membayar pajak yang terutang dengan tidak mendasarkan pada adanya surat ketetapan pajak. Sistem pemungutan BPHTB adalah *self assesment* dimana wajib pajak diberi kepercayaan untuk menghitung dan membayar sendiri pajak yang terutang dengan menggunakan surat setoran BPHTB dan melaporkan tanpa mendasarkan diterbitkannya surat ketetapan pajak. Sesuai teori proses pembayaran BPHTB yang telah dikemukakan oleh Sudirman dan Amiruddin (2012) peneliti melihat hal yang dilakukan di Dinas Pendapatan Daerah sudah sesuai dengan teori tentang proses pembayaran pajak dan telah mempermudah proses pembayarannya serta sistem pemungutan BPHTB dengan *self assesment*, oleh karena itu di dalam pembayaran BPHTB juga disederhanakan proses pengurusannya sehingga membawa perubahan-perubahan kecil terhadap proses pelayanan yang masuk ke dalam inovasi inkremental. Serta BPHTB telah menambah nilai Pendapatan Asli Daerah Kota Malang. Berdasarkan Undang-undang Nomor 21 Tahun 1997 Tentang Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan, bagi Negara Indonesia yang sedang meningkatkan pembangunan di segala bidang menuju masyarakat yang adil dan makmur, pajak merupakan salah satu sumber penerimaan negara yang sangat penting bagi penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan

pembangunan nasional oleh karena itu seiring dengan kemandirian bangsa maka penerimaan negara dari sektor pajak harus ditingkatkan, baik dengan penggalian potensi pajak maupun dengan pemberlakuan pajak yang sesuai dengan kondisi perekonomian bangsa Indonesia. Peningkatan sektor pajak BPHTB di Dinas Pendapatan Daerah dalam proses pembayaran yang peneliti lihat dilapangan, bahwa Dispenda Kota Malang telah membuat inovasi untuk mempermudah proses pembayaran BPHTB agar sesuai dengan Undang-undang agar jumlah Pendapatan Asli Daerah Kota Malang menjadi meningkat.

Berdasarkan Teori prosedur pembayaran BPHTB (Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan) yang dikemukakan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Malang (2010) pada prinsipnya menganut system "Self Assesment", artinya Wajib Pajak diberi kepercayaan untuk menghitung, membayar sendiri pajak yang terutang dengan tidak mendasarkan pada adanya surat ketetapan pajak. Pembayaran Pajak dilakukan di Kas Umum Daerah (Bank Jatim) atau Bendahara Penerimaan pada Kantor Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset.

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan antara fakta dilapangan dengan teori yang dipakai berbanding lurus. Proses pengurusan pembayaran BPHTB di Dispenda Kota Malang sudah sesuai dengan teori yang dipakai yaitu menganut sistem *Self Assesment*.

2) Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)

Pajak Bumi dan Bangunan adalah Pajak Negara yang dikenakan terhadap bumi dan atau bangunan berdasarkan Undang-undang nomor 12 Tahun 1985 tentang Pajak Bumi dan Bangunan sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang nomor 12 Tahun 1994. PBB adalah pajak yang bersifat kebendaan dalam arti besarnya pajak terutang ditentukan oleh keadaan objek yaitu bumi atau tanah

dan atau bangunan. Keadaan subjek (siapa yang membayar) tidak ikut menentukan besarnya pajak. Tata cara dalam pembayaran PBB dapat dilakukan melalui bank atau kantor pos dan giro tempat pembayaran yang tercantum pada SPPT atau petugas pemungut PBB Kelurahan atau Desa yang ditunjuk resmi. Berdasarkan hasil penelitian, peneliti melihat Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang telah membuat terobosan atau inovasi agar tidak adanya keterlamabatan dalam pembayaran PBB dibuatlah pembayaran melalui cara *online* atau bisa menggunakan dengan sms banking atau *e-banking* oleh sebab itu PBB dapat dikategorikan berada didalam inovasi inkremental sebab sudah membawa perubahan-perubahan kecil terhadap proses layanan yang ada serta mendukung bertambahnya nilai PAD Kota Malang. Sistem *e-banking* menurut Gerrad dan Gunningham (2003) dalam kesuksesan *e-banking* yaitu kemampuan inovasi untuk menghadapi kebutuhan nasabah dengan menggunakan kesedian fitur (*feature availability*) yang berada pada website. Inovasi produk berhubungan dengan ketersediaan teknologi yang sesuai, pengenalan suatu inovasi yang tepat dan pengembangan atas jasa yang mempermudah nasabah-nasabah untuk melakukan layanan *e-banking*. Adanya inovasi *e-banking* dapat memudahkan nasabah untuk melaksanakan transaksi oleh sebab itu Dispenda Kota Malang telah melakukan sistem *e-banking* sesuai dengan teori e-banking agar para wajib pajak dapat melaksanakan transaksi.

Berdasarkan Teori yang dikemukakan Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan (2012) tentang prosedur pembayaran PBB (Pajak Bumi dan Bangunan) bisa memanfaatkan fasilitas Bank Jatim salah satunya *E-Banking*. Sebelum menggunakan fasilitas *E-Banking*, wajib pajak mengajukan permohonan pembuatan akun *E-Banking* di bagian *Customer Service* Bank Jatim.

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan antara fakta dilapangan dengan teori yang dipakai berbanding lurus. Proses penyederhanaan pembayaran PBB di Dispenda Kota Malang sudah sesuai dengan teori yang dipakai yaitu dalam pembayaran PBB telah melaksanakan inovasi *E-Banking* untuk mempermudah pembayaran wajib pajak.

b. Inovasi Radikal

Inovasi radikal merupakan perubahan mendasar dalam pelayanan publik atau pengenalan cara-cara yang sama sekali baru dalam proses keorganisasian atau pelayanan. Inovasi radikal diperlukan untuk membawa perbaikan yang nyata dalam kinerja pelayanan publik dan memenuhi harapan pengguna layanan yang lama terabaikan.

1) Pajak Online atau *E-Tax*

E-tax adalah layanan cash management yang memudahkan pengguna dalam melakukan pembayaran dan pengiriman data setoran pajak melalui media online ke sistem pajak (Kas Negara) dengan demikian menggunakan *e-tax* maka lebih mudah dalam membayar setoran pajak tanpa harus mengantri di Bank atau kantor pos setempat. Elektronik *tax* dimaksudkan untuk meningkatkan secara tajam efisiensi administrasi pajak baik dari manajemen pencatatan pajak di belakang dan konsultasi pajak di depan dan untuk mengurangi secara signifikan biaya kepatuhan pajak masyarakat, yakni dua keuntungan baik internal maupun eksternal. Pajak *online* telah menjadikan inovasi atau terobosan yang dibuat Dispenda Kota Malang agar mempermudah sistem pembayaran pajaknya. Berdasarkan dari data yang peneliti lakukan dilapangan pajak *online* telah masuk ke dalam inovasi radikal sebab perubahan mendasar dalam pelayanan publik atau

pengenalan cara-cara yang sama sekali baru dalam proses pelayanan yang dilakukan oleh Dispenda Kota Malang dalam memuaskan wajib pajak. Pajak online tersebut telah diatur dalam Peraturan Walikota (Perwali) nomor 32 Tahun 2013 tentang perubahan Perwali nomor 20 Tahun 2013 tentang tata cara pembiayaan, penyetoran, tempat pembayaran, angsuran dan penundaan pembayaran pajak daerah. Sistem pajak online yang berbasis teknologi informasi cukup efektif untuk menaikkan pendapatan sebab para wajib pajak tidak perlu repot-repot untuk membayar kewajibannya. Wajib pajak juga bisa menghitung sendiri besaran (nominal) pajak yang harus dibayarkan, bahkan bisa menghindari ketidakjujuran para wajib pajak. Selain lebih efektif dan efisien, sistem *online* tersebut juga dapat meningkatkan kesadaran wajib pajak untuk memenuhi kewajibannya dan lebih taat dalam membayar pajak.

Berdasarkan pada data penelitian yang telah disajikan, sudah sesuai apabila ditinjau dari teori yang diungkapkan oleh Winata, Wachid, dan Wanto (2015) bahwa Pajak Online (*E-Tax*) merupakan layanan pajak *cash management* menggunakan wajib pajak dalam melaporkan dan pembayaran pajak melalui media online ke sistem pajak. *E-Tax* bertujuan memberikan kemudahan wajib pajak melakukan pelaporan dan pembayaran pajak yang terutang.

Berdasarkan teori dari Santi, Musadieg, dan Susilo (2015) tentang pembayaran pajak *online* (*E-Tax*) dijelaskan bahwa Wajib Pajak tidak perlu menghitung jumlah pajak yang harus dibayarkan, karena sistem ini akan menghitungnya secara otomatis. Adanya sistem ini diharapkan tidak ada kecemburuan diantara semua pihak, khususnya para pengusaha atau wajib pajak, sehingga Pendapatan Asli Daerah akan lebih maksimal.

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan antara fakta dilapangan dengan teori yang dipakai berbanding lurus. Sistem pembayaran pajak *Online* yang dilakukan Dispenda Kota Malang sudah sesuai dengan teori yang dipakai yaitu melalui sistem, bukan melalui *person* agar tidak terjadi kecurangan dalam pembayaran pajak.

2) Pembayaran Pajak Melalui Transfer Bank atau *Tax-Banking*

Pembayaran pajak melalui transfer di anggap menjadi sebuah inovasi radikal pada Dinas Pendapatan Daerah sebab dapat membawa perbaikan yang nyata dalam kinerja pelayanan publik dan memenuhi harapan pengguna layanan yang lama jadi lebih memahami bahwa dalam pembayaran pajak telah dipermudah. Berdasarkan hasil penelitian dari peneliti melihat dalam membayar pajak melalui transfer bank terbukti merupakan perubahan mendasar dalam pelayanan publik yang berada pada Dispenda Kota Malang dan cara baru proses dalam pelayanan pada Dispenda Kota Malang. Adanya *tax-banking*, masyarakat jadi lebih mudah membayarnya dan tidak ada alasan lagi untuk membayar pajak.

Adanya layanan *Tax-banking* memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk membayar pajak, hal ini sesuai dengan teori Prastiwi dan Satyawan (2014), kemudahan cara pembayaran melaului transfer bank sangat memudahkan wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban pajaknya. Mengadakan pembayaran pajak dengan sistem transfer melalui bank, maka pihak Dispenda perlu mengadakan kerjasama dengan pihak Bank.

Menurut teori Bank Jatim (2016) prosedur pembayaran pajak online atau *E-Tax* adalah salah satu *electronic channel (e-channel)*, yang memungkinkan Bank memberikan layanan kepada nasabahnya melalui mobile phone dengan menggunakan layanan pesan singkat (*short messaging services/ SMS*), baik

menggunakan *plain-text mode*, maupun *apps mode*. Dan kini Anda dapat bertransaksi melalui USSD dengan melakukan panggilan di *141*3366#.

KEUNTUNGAN :

1. Mudah untuk dioperasikan
2. Keamanan terjamin karena mendapatkan *Telephone Identification Number* (TIN)
3. Lebih praktis, tanpa perlu harus ke ATM atau kantor bank
4. Layanan transaksi perbankan yang dapat diakses kapanpun, dimanapun dengan jangkauan luas
5. Dapat dioperasikan melalui USSD *141*3366# (XL, Indosat & Telkomsel)

FITUR - FITUR :

1. Transfer ke sesama Rekening **bankjatim** atau Rekening Bank lain
2. Cek Saldo
3. Informasi
4. Pembelian Pulsa Isi Ulang
5. Pembayaran

APLIKASI bankjatim SMS BANKING

1. Aplikasi bankjatim SMS Banking dilengkapi dengan sistem pengaman melalui penggunaan Username & Password yang hanya dapat diakses oleh masing-masing pengguna.
2. Aplikasi bankjaitm SMS Banking dapat menyimpan transaksi yang sering digunakan oleh pengguna sehingga memberikan kemudahan pada pengguna dalam mengakses kembali transaksi tersebut.

3. Dapatkan Aplikasi bankjatim SMS Banking di *Google Play*, *App Store*, *Blackberry World*, dan *Windows Store*

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan antara fakta dilapangan dengan teori yang dipakai berbanding lurus. Inovasi *Tax-Banking* yang dijalankan Dispenda telah memudahkan wajib pajak dalam melaksanakan wajib pajaknya.

c. Inovasi Transformatif

Inovasi transformatif atau sistemis membawa perubahan dalam struktur angkatan kerja dan keorganisasian dengan mentransformasi semua sektor dan secara dramatis mengubah hubungan keorganisasian.

1) Penandatanganan Pakta Integritas

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang sudah melakukan penandatanganan pakta integritas dan telah menjadi inovasi transformatif karena membawa perubahan dalam organisasi dan membutuhkan waktu yang cukup lama agar memperoleh hasil yang diinginkan. Komitmen menjadi kunci utama dalam pembangunan zona integritas. Unit kerja Dispenda Kota Malang juga sudah membuat tim zona integritas dan menjalankan 29 langkah-langkah inovasi. Setelah menandatangani pakta integritas mengubah hubungan keorganisasiannya lebih bekerjasama dan dibantu dengan pihak luar yang terkait. Bukti lainnya peneliti melihat di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang sudah membuat tulisan pemberitahuan zona integritas seperti di area gerbang masuk kantor Dispenda Kota Malang, dan di ruang tunggu wajib pajak. Ada berbagai sifat-sifat pribadi dan kemampuan tertentu yang mesti digabungkan dengan kejujuran dan berbagai sikap positif lainnya untuk bisa menghasilkan apa

yang disebut integritas. Semuanya itu akan menghantar pada keberhasilan di tempat kerja. Jadi perihal kompetensi dalam bidangnya merupakan juga bagian dari integritas. Tanpa adanya kompetensi maka sulit untuk menunjukkan integritas itu sendiri, sementara kompetensi sendiri akan sulit berwujud kinerja baik tanpa disertai bagian-bagian dari karakter, yang mendorongnya untuk bisa mencapai hasil yang baik dan dengan cara yang baik (Simon, 2007). Integritas harus dapat menyumbang pada perbaikan kehidupan, dan dalam konteks dunia kerja berarti perbaikan kinerja. Dispenda Kota Malang telah menandatangani pakta integritas dan siap melakukan perbaikan kinerja dengan berkomitmen bersama untuk mewujudkan Dispenda sebagai wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani.

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan antara fakta dilapangan dengan teori yang dipakai berbanding lurus. Penandatanganan Pakta Integritas sudah sesuai dengan teori yang dipakai yaitu adanya perbaikan *Internal* demi tercapainya keberhasilan peningkatan PAD di Kota Malang, akan tetapi integritas mencakup tanggung jawab dan identitas moral.

2) Kerjasama dengan pihak lain

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang sudah melakukan kerjasama dengan pihak luar yang terkait dengan inovasi transformatif. Pihak lain yang mendukung Dispenda dalam permasalahan pembayaran pajak telah dilaksanakan dengan berjalan sesuai rencananya. Menurut Tangkilisan (2005:86) dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Publik Lingkungan ekstern* maupun intern, yaitu semua kekuatan yang timbul diluar batas-batas organisasi dapat mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi. Karenanya perlu diadakan kerjasama dengan

kekuatan yang diperkirakan mungkin akan timbul. Kerjasama tersebut dapat didasarkan atas hak, kewajiban dan tanggungjawab masing-masing orang untuk mencapai tujuan. Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang telah membawa perubahan dalam struktur angkatan kerja dan keorganisasian dengan bekerjasama agar mencapai tujuan yang diinginkan yaitu agar wajib pajak lebih taat dalam pembayaran pajak dan memudahkan wajib pajak dalam pembayarannya.

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan antara fakta dilapangan dengan teori yang dipakai berbanding lurus. Kerjasama dengan pihak luar sudah sesuai dengan teori yang dipakai guna meningkatkan kesadaran wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban pajaknya.

Aspek penting lain dalam kajian inovasi adalah berkenaan dengan level inovasi yang mencerminkan variasi besarnya dampak yang ditimbulkan oleh inovasi yang berlangsung. Kategorisasi level inovasi yang dijelaskan oleh Mulgan dan Albury dalam Muluk (2008) berentang mulai dari inovasi inkremental, inovasi radikal sampai inovasi transformatif. Penjabaran level inovasi diatas menurut Mulgan dan Albury dalam Muluk (2008) telah disesuaikan dengan hasil dari obeservasi peneliti sesuai teori inovasi yaitu untuk inovasi inkremental yaitu dari BPHTB dan PBB karena inovasi tersebut telah membawa perubahan-perubahan kecil terhadap proses atau layanan yang ada artinya proses pengurusannya sudah tidak menyulitkan dan tidak memakan waktu yang lama sehingga pelayanannya berjalan sesuai yang wajib pajak inginkan. Peneliti melihat yang masuk ke dalam inovasi radikal adalah *e-tax* atau pajak *online* dan *tax-banking* atau pembayaran pajak melalui transfer bank karena pengenalan cara-cara yang sama sekali baru dalam proses pelayanan. Penandatanganan Pakta

Integritas masuk ke dalam inovasi transformatif atau sistemis karena membawa perubahan dalam struktur kerja dan mengubah hubungan keorganisasian artinya dengan penandatanganan pakta integritas bahwa pegawai pajak di Dinas Pendapatan telah berkomitmen hubungan keorganisasiannya menjadi lebih kuat dalam kerjasamanya.

Dari hasil pengamatan yang dilakukan peneliti macam-macam inovasi yang dibuat Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang sudah sesuai dengan teori pendapat Muluk (2008). Dari 29 inovasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang telah dikelompokkan ke dalam level inovasi. Menurut pendapat (Muluk,2008) inovasi sektor publik bukanlah kondisi yang dapat dengan sukses dijalankan sebatas niat saja apa lagi terjadi dengan sendirinya. Dibutuhkan beberapa faktor kritis untuk menjamin keberhasilannya. Beberapa faktor kritis tersebut antara lain : kepemimpinan yang mendukung inovasi, pegawai yang terdidik dan terlatih, budaya organisasi, pengembangan tim dan kemitraan, serta orientasi pada kinerja yang terukur.

Kepemimpinan yang mendukung proses inovasi merupakan syarat utama bagi terjadinya inovasi pemerintahan. Kepemimpinan juga melibatkan adanya arahan strategis proses inovasi yang menjadi landasan operasional proses inovasi bagi seluruh elemen organisasi. Pada kenyataannya Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang Bapak Ir.H. Ade Herawanto telah menandatangani dan menyetujui 29 macam langkah inovasi dalam rangka menuju zona integritas untuk mewujudkan wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani pada tahun 2015. Artinya bahwa Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang sebagai pemimpin di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang sudah mendukung proses inovasi yang telah dibuat. Jika suatu organisasi publik mampu membangun

budaya inovasi maka bisa dipastikan bahwa keberlanjutan sistem inovasi akan lebih terjamin dan telah mendarah daging dalam kemampuan setiap anggota organisasi. Budaya inovasi ini perlu dibangun melalui pengembangan pegawai, tim inovasi, dan kinerja inovasi termasuk peningkatan jaringan inovasi.

Menurut Susanto (2010) inovasi memiliki pengertian yang tidak hanya sebatas membangun dan memperbaiki namun juga dapat didefinisikan secara luas, memanfaatkan ide-ide baru untuk menciptakan produk, proses dan layanan. Sesuai teori tersebut berdasarkan hasil penelitian, Dinas Pendapatan Daerah telah membuat dan menciptakan produk-produk dalam layanan untuk membuat wajib pajak lebih sadar pajak dan inovasi yang diciptakan juga melalui proses-proses untuk mencapai tujuan yang diinginkan yaitu wajib pajak sadar pajak dan Pendapatan Asli Daerah Kota Malang juga meningkat setiap tahunnya. Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang sudah membuat tim inovasi untuk pembangunan zona integritas. Namun di dalam 29 inovasi yang telah dilaksanakan masih ada saja faktor penghambat dan pendukung dari internal maupun eksternal.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Inovasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam Pencanaan Pembangunan Zona Integritas

a. Faktor Pendukung

1) Faktor Pendukung Internal

Berdasarkan pada data penelitian yang telah disajikan, apabila ditinjau dari teori pelayanan yang diungkapkan oleh Kurniawan (2005) bahwa pelayanan publik adalah pemberian pelayanan masyarakat yang sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang sudah ditetapkan. Memberikan pelayanan yang sesuai aturan dan tata cara dapat didukung dari segi bentuk fisik. Fasilitas kerja sangatlah penting bagi tempat kerja, karena dapat menunjang kinerja karyawan, seperti

dalam penyelesaian pekerjaan. Pada suatu tempat pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan diperlukan alat pendukung yang digunakan dalam proses atau aktifitas di tempat pekerjaan tersebut. Fasilitas yang digunakan oleh setiap tempat kerja bermacam-macam bentuk, jenis dan manfaatnya. Semakin besar aktifitas suatu tempat pekerjaan maka semakin lengkap pula fasilitas dan sarana pendukung dalam proses kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Salah satu faktor pendukung dalam pelayanan menurut Moenir (2003) adalah faktor sarana dalam tugas layanan.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan dilapangan dan wawancara oleh beberapa pemohon dapat dikatakan bahwa segala sarana dan prasarana juga fasilitas kantor telah disiapkan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam menunjang inovasi pelayanan publik dalam penancangan zona integritas mewujudkan wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani. Baik adanya ruang tunggu khusus anak. Berdasarkan hasil penelitian, adanya tempat bermain anak sudah menjadi satu kebutuhan. Saat orang tuanya disibukkan dengan urusan, si anak bisa bermain di pojok anak. Dinas Pendapatan daerah Kota Malang menghadirkan tempat bermain anak tersebut terdiri dari jungkitan, perosotan dan huruf angka. Ide Pembentukan pojok bermain anak dari orang tua yang berkunjung ke Dispenda dan membawa anak mereka.

Hal itulah yang melatar belakangi pembentukan tempat bermain agar anak-anak yang ikut ke Dispenda Kota Malang dapat menghabiskan waktunya untuk bermain serta tidak jenuh atau bosan selama orang tuanya mendapatkan pelayanan dari Dispenda Kota Malang. Dispenda Kota Malang sudah menyediakan fasilitas tersebut dengan adanya tempat bermain anak dapat memberikan manfaat positif yang berguna bagi perkembangan anak serta adanya

ruang menyusui sehingga ibu yang ingin menyusui anaknya tidak ditempatkan diruang terbuka. Adanya pamflet-pamlet untuk peringatan bahwa Dispenda Kota Malang sudah menjadi zona integritas yaitu wilayah yang bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani. Penyediaan sarana dan prasarana yang memadai sangat penting dalam keberlangsungan pelayanan. Pelaksanaan inovasi dalam pelayanan publik yang dilakukan Dispenda Kota Malang juga memerlukan sarana dan prasarana dalam pelaksanaannya yang telah dimiliki sebelumnya maupun bantuan dari pemerintah Kota Malang.

Faktor pendukung internal lainnya ada kerjasama dalam tim seperti yang diungkapkan oleh Bachtiar (2004) menyatakan bahwa kerjasama merupakan sinergisitas kekuatan dari beberapa orang dalam mencapai satu tujuan yang diinginkan. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan dilapangan dan wawancara oleh beberapa pemohon dapat disimpulkan bahwa Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang sudah membuat tim zona integritas untuk bekerjasama dan berkomitmen untuk membangun Dispenda Kota Malang menjadi wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani. Keberhasilan organisasi akan semakin bergantung pada kerjasama daripada bergantung pada individu-individu yang menonjol. Kerjasama akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan sinergisitas bagi individu-individu yang tergabung dalam kerjasama tim. Tanpa kerjasama yang baik tidak akan memunculkan ide-ide cemerlang. Kerjasama akan menyatukan kekuatan ide-ide yang akan mengantarkan pada kesuksesan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa faktor pendukung internal adalah fasilitas kantor yang sudah memenuhi kebutuhan pelayanan dan menjlankan kinerja kerjasama dalam memberikan pelayanan dengan maksimal.

2) Faktor Pendukung Eksternal

Faktor Pendukung Inovasi Menurut Rogers (2003) Inovasi dapat ditunjang oleh beberapa faktor pendukung seperti:

- a. Adanya keinginan untuk merubah diri, dari tidak bisa menjadi bisa dan dari tidak tahu menjadi tahu.
- b. Adanya kebebasan untuk berekspresi.
- c. Adanya pembimbing yang berwawasan luas dan kreatif.
- d. Tersedianya sarana dan prasarana.
- e. Kondisi lingkungan yang harmonis, baik lingkungan keluarga, pergaulan, maupun sekolah

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti dilapangan dan wawancara oleh beberapa pemohon dapat dikatakan bahwa pendukung eskternal dari inovasi adalah adanya dukungan kerjasama dari pihak lain seperti dengan kepolisian, satpol pp dan kejaksaan juga media cetak, media online dan media massa. Adanya kerjasama tersebut sesuai teori Rogers (2003) adanya pembimbing yang berwawasan luas dan kreatif yang menghasilkan kerjasama dengan pihak luar berjalan dengan lancar. Kerjasama dengan pihak luar membuat kondisi menjadi lebih harmonis dengan pihak yang terkait. Kerjasama dan dukungan dari pihak luar membuat sarana dan prasaranalebih terpenuhi. Lingkungan instansi menjadi lebih harmonis.

b. Faktor Penghambat

Berdasarkan pada data penelitian yang telah disajikan, apabila ditinjau dari teori factor penghambat inovasi pelayanan publik yang diungkapkan oleh Aswin (2015), kualitas pekerjaan merupakan salah satu cara untuk mengetahui tinggi

rendahnya kinerja pegawai, yang mana dapat dilihat dari sejauh mana kerja pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas atau mutu yang baik. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran, Kualitas pekerjaan para pegawai dapat dilihat dari kerapian dan ketelitian dalam menjalankan tugas atau tingkat kesalahan yang dilakukan oleh pegawai dalam melakukan atau melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan.

1) Faktor Penghambat Internal

Menjalankan suatu inovasi pasti tidak terlepas dari yang dinamakan faktor penghambat. Dinas pendapatan Daerah Kota Malang dalam menjalankan inovasi menemukan hambatan yang berasal dari dalam lingkungan atau sama saja dengan faktor penghambat internal. Faktor penghambat inovasi yang dilakukan Dispenda Kota Malang dari internal adalah Sumber Daya Pegawai. Sesuai teori yang dikemukakan oleh Alburry (2003) terdapat delapan faktor penghambat inovasi di sektor publik yaitu keenganan menutup program yang gagal, ketergantungan berlebihan pada *high performer*, teknologi ada, terhambat budaya, tidak ada penghargaan, ketidakmampuan menghadapi resiko dan perubahan, anggaran jangka pendek dan perencanaan, tekanan dan hambatan administratif, budaya takut resiko atau kegagalan dalam mengambil keputusan. Hambatan yang berasal dari lingkungan internal berupa sumber daya pegawai artinya masih ada pegawai pajak yang kurang mensosialisasi pelayanan sesuai kebijakan dari pusat.

Berdasarkan pengamatan dari peneliti sumber daya pegawai masuk dengan poin ketidakmampuan menghadapi perubahan artinya pegawai pajak belum mampu menghadapi perubahan yang dilakukan Dinas Pendapatan Daerah yaitu

inovasi pelayanan publik, oleh sebab itu masih adanya pelatihan-pelatihan kepada pegawai untuk lebih mengerti mengenai inovasi dalam pelayanan publik yang dilakukan Dinas Pendapatan daerah Kota Malang. Menurut Dwiyanto (2005) salah satu faktor rendahnya pemberian pelayanan yang berkualitas adalah rendahnya sumber daya manusia. Rendahnya sumber daya manusia ditunjukkan dengan ketidakmampuan petugas memberikan solusi kepada pelanggan.

2) Faktor Penghambat Eksternal

Seiring dengan perkembangan masyarakat yang mengarah kepada pemenuhan kebutuhan secara efektif dan efisien, memberikan pelayanan publik yang memuaskan merupakan kata kunci bagi kinerja birokrasi. Selama ini penyelenggaraan pelayanan publik telah membuat birokrasi menjadi semakin jauh dari misinya untuk memberikan pelayanan publik yang memuaskan karena orientasi pada kekuasaan yang sangat kuat. Disamping itu, sebagian besar pola pikir aparatur pelayanan publik di Indonesia masih didominasi oleh pikiran dan perilaku “dilayani”, “menghambat”, “mempersulit”, “memperumit urusan sederhana”, dan “tertutup”. Birokrasi dan para pejabatnya lebih menempatkan diri sebagai penguasa daripada sebagai pelayanan masyarakat. Akibatnya, sikap dan perilaku birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik cenderung mengabaikan aspirasi dan kepentingan masyarakat.

Aspek-aspek inilah yang membuat proses peningkatan pelayanan publik yang berkualitas seringkali mengalami hambatan. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti dilapangan dan wawancara oleh beberapa pemohon dapat dikatakan bahwa hambatan dari luar dalam pencangan zona integritas adalah adanya ketidakpuasan masyarakat yaitu mengenai jarak tempuh, jarak tempuh Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang menjadi keluhan masyarakat juga karena

jarak yang jauh Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dengan pusat Kota Malang sehingga ada saja keluhan masyarakat yang ingin membayar pajak lebih mahal biaya naik kendaraan umumnya dari pada membayar pajaknya. Namun kenyatannya menurut Tjiptono (2002) citra kualitas yang baik bukanlah berdasarkan sudut pandang atau persepsi penyedia jasa, melainkan berdasarkan sudut pandang atau persepsi pelanggan. Pelangganlah yang mengkonsumsi dan menikmati jasa, sehingga merekalah yang seharusnya menentukan kualitas pelayanan umum. Persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa atau pelayanan merupakan penilaian menyeluruh atas keunggulan suatu pelayanan.

Faktor penghambat lainnya dari eksternal adalah masih ada saja masyarakat yang mengeluh dengan pelayanan yang ada di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang. Menurut hasil penelitian wawancara kepada wajib pajak juga sudah terbukti adanya jawaban keluhan masyarakat mengenai pelayanan yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang. Menurut Dwiyanto (2005) efisiensi menunjuk pada dimensi waktu dan biaya yang diperlukan untuk menyelesaikan berbagai jenis pelayanan publik. Terkait dengan hal diatas, salah satu bentuk usaha pencapaian efisiensi pelayanan yang harus dilakukan Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang adalah pemenuhan kebutuhan wajib pajak dan informasi yang baik bagi wajib pajak agar dapat memuaskan dalam pelayanan publik.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Inovasi pelayanan publik yang terjadi di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam pencanangan zona integritas menuju wilayah bebas korupsi dan wilayah biokrasi bersih dan melayani memiliki tiga inovasi yaitu inovasi inkremental yaitu inovasi yang membawa perubahan-perubahan kecil terhadap proses atau layanan yang sudah dilakukan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam rangka Zona Integritas menuju wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani adalah proses pembayaran BPHTB (Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan) dan PBB (Pajak Bumi dan Bangunan) yang telah dipermudah dalam proses pelaksanaan pembayarannya dan mendukung nilai Pendapatan Asli Daerah Kota Malang. Kedua adalah inovasi radikal yaitu perubahan mendasar pada pelayanan publik atau pengenalan cara-cara yang sama sekali baru dalam proses pelayanan publik yang dilakukan Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam pencanangan Zona Integritas menuju wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani adalah dengan dibuatnya inovasi dalam terobosan pembayaran pajak seperti e-Tax atau pajak online dan Tax-Banking atau pembayaran pajak melalui bank. Inovasi tersebut diperlukan untuk membawa perbaikan yang nyata dalam kinerja pelayanan publik dan memenuhi

harapan agar pengguna layanan merasa dipermudah dalam pembayaran pajak dengan inovasi terbaru yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang. Ketiga adalah inovasi transformatif atau sistematis yaitu membawa perubahan dalam struktur angkatan kerja dan keorganisasian Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang telah menandatangani pakta integritas, kerjasama dengan pihak luar dan berkomitmen menjadikan Dispenda sebagai wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani.

2. Faktor pendukung internal dalam inovasi pelayanan publik di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam pencanangan zona integritas untuk mewujudkan wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani adalah fasilitas kantor, seperti bertambah ruang tunggu untuk wajib pajak, ruang bermain anak, ruang menyusui dan tempat pemasangan pamflet-pamflet disetiap sudut ruangan pelayanan untuk mengingatkan kepada wajib pajak dan para SKPD Dispenda. Faktor pendukung eksternal adalah kerjasama dengan pihak luar contohnya seperti dengan kepolisian, satpol pp dan kejaksaan dalam operasi gabungan sadar pajak, serta kerjasama dengan Bank Jatim dan Bank BRI yang telah mendukung dari segi sistem pembayarannya.
3. Penghambat internal dan inovasi pelayanan publik yang dilakukan Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam mencanangkan zona integritas menuju wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani adalah dari sumber daya pegawainya, karena masih ada saja pegawai

yang kurang mensosialisasikan pelayanan sesuai kebijakan dari pusat. Penghambat tersebut mengakibatkan kurangnya kepuasan masyarakat sehingga menjadikan faktor penghambat dari eksternal. Keluhan masyarakat seperti jarak tempuh kantor Dinas Pendapatan daerah Kota Malang yang jauh dari pusat Kota Malang. Padahal sudah ada sistem pembayaran pajak secara online atau melalui bank, dari kurangnya sosialisasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang menyebabkan timbulnya keluhan masyarakat.

B. Saran

1. Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dapat bekerjasama dengan perusahaan minimarket dengan adanya inovasi atau terobosan dalam pembayaran pajak melalui minimarket atau indomaret dan alfamart seperti pembayaran listrik, telfon dan air karena dapat mempermudah masyarakat yang tidak mengetahui cara pembayaran dengan sistem online.
2. Bertambahnya inovasi program pelayanan pembayaran pajak melalui *drive thru* agar memuaskan wajib pajak.
3. Perlu adanya sanksi yang tegas dan jelas terhadap pegawai yang tidak disiplin. Hal ini terlihat dari masih ada pegawai yang keluar masuk kantor pada saat jam kerja untuk kepentingan pribadi namun tidak ada hukuman atau peringatan tegas.
4. Diperlukan pelatihan-pelatihan tambahan berupa dukungan dari Pemerintah kepada SKPD Dispenda yang ingin melanjutkan jenjang

pendidikan formal melalui program beasiswa pegawai yang berstatus Honorer dan PNS untuk meningkatkan kualitas Aparatur.

5. Sosialisasi lebih ditambah lagi agar wajib pajak mengetahui kewajibannya untuk sadar pajak melalui media elektronik dengan diadakan *Talkshow* di Malang TV dan radio lokal Malang.
6. Perlu evaluasi berkala dalam bidang pelayanan karena masih ada saja keluhan masyarakat mengenai pelayanan yang ada di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dan memperbaikinya.



DAFTAR PUSTAKA

- Albury, David. 2003. *Innovation in the Public Sector*. Discussion paper. The mall. London
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek Revisi 2*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Aswin, Akbar. 2015. *Studi Tentang Strategi Pelayanan Publik Pada Kantor UPTD Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur Di Samarinda*. 2(1) : 1-13
- Bachtiar, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Iteraksa, Batam
- Bank Jatim. 2016. *bankjatim SMS Banking*. <http://www.bankjatim.co.id/id/konvensional/produk-layanan/layanan/sms-banking>. Diakses pada tanggal 11 Agustus 2016
- Boediono, B , 2003 . *Pelayanan prima Perpajakan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Cahyo, Nugroho. 2015. *Dispenda gandeng KEJARI Malang Tangani Wajib Pajak Bermasalah*.<http://mediacenter.malangkota.go.id/2015/01/dispanda-gandeng-kejari-malang-tangani-wajib-pajak-bermasalah/#axzz4GsuKYn00>. Diakses pada tanggal 8 Oktober 2016
- Clark, John, Barbara Good, Paul Simmonds. 2008. *Innovation Index*. Summer Mini Projects Innovation in the public and third sectors. UK:NESTA
- Cloud, Henry. 2007. *Integritas-Keberanian Memenuhi Tuntutan Kenyataan*. Jakarta:GramediaPustaka Utama
- Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang. 2016. *Langkah – langkah Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang Dalam Rangka Menuju Zona Integritas WKB & WBBM (29 Langkah Inovasi)*. Malang : Perkantoran Terpadu Pemerintah Kota Malang
- Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan. 2012. Seri PBB - Tata Cara Pembayaran PBB. <http://www.pajak.go.id/content/seri-pbb-tata-cara-pembayaran-pbb>. Diakses pada tanggal 11 Agustus 2016
- Dwiyanto, Agus, 2005. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta:Gadjah Mada University Press

- _____. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta : Universitas Gajah Mada
- Gerrad, P., dan Cunningham, J.B (2003), The diffusion of Internet Banking among Singapore consumers, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 21, No. 1, hal. 16-28
- Gostick, Adrian dan Dana Telford. 2006. *Keunggulan Integritas* (Judul asli: *The Integrity Advantage*. Alih bahasa: Fahmi Ihsan). Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer
- Hardiansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik : Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta : Penerbit Gava Media
- Ibrahim, Amin. 2008. *Teori dan Konsep Pelayanan Publik Serta Implementasinya*. Bandung : Mandar Maju. Indonesia : Jakarta.
- Jawa Pos Institute of Pro Otonomi (JPIP). 2014. *Study on Sustainable Innovations and Good Practies of District/City Government Winning Autonomy Awards in East Java (2004-2013) Final Report*. Surabaya di akses pada tanggal 19 Februari 2016 dari <http://www.kinerja.or.id/report.asp>
- Jurnal Malang. 2013. *Daftar Kelurahan, Kecamatan, Nomor Kode Pos dan Jumlah RW di Kota Malang*. <http://www.jurnalmalang.com/2013/12/daftar-kelurahan-dan-kecamatan-serta.html>. Di akses pada tanggal 01 Juli 2016
- Kabupaten Malang. PP No. 91 Tahun 2010 tentang Pembayaran Pajak yang ditetapkan oleh Bupati dan Pajak yang dibayar sendiri oleh Wajib Pajak. Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Malang Tahun 2010, No 8. Sidoarjo
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1996: Edisi 2, Jakrta : Balai Pustaka
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2014. *Pengertian Integritas*. Tersedia pada <http://kbbi.web.id/integritas>. diakses tanggal 15 Februari 2016
- Keban, Yaremis. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, teori dan Isu*. Jakarta : Gava Media
- Keputusan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang *Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik*
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2014 Nomor 54 Tentang *Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju*

Wilayah Bebas Dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah

- Kumorotomo, Wahyudi, 1999. *Etika Administrasi Negara*. Jakarta:PT RajaGrafindo Persada
- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta
- Miles, Mathew B., Michael Huberman, dan Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis-Third Edition*. London, Sage Publication Ltd
- Mochtar, Zainal Arifn dan Hasrul Halili. 2009. *Tingkat Integritas Instansi Pelayanan BPN dan Samsat di Provinsi DIY*. Artikel. Yogyakarta. UGM
- Moenir, 2003. *Manajemen Pelayanan Umum Indonesia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Moleong, L. J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Muluk, M.R. Khairul. 2008. *Knowledge Management : Kunci Sukses Inovasi Pemerintah Daerah*. Malang : Bayumedia
- Mutiarin, Dyah. 2012. *Integritas Pelayanan Publik Dalam Percepatan Reformasi Birokrasi Di Daerah (Studi Kasus di Kabupaten Kutai Kartanegara)*. Jurnal. Yogyakarta UMY
- Pasolong, Harbani. 2008. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : Penerbit Alfabeta
- Pemkot Malang. 2016. *Portal Resmi Pemerintah Kota Malang*. www.malangkota.do.id. Di akses pada tanggal 01 Juli 2016
- Prastiwi, Dewi dan Satyawan, M.D. 2014. *Identifikasi Permasalahan Tunggakan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) Di Wilayah Kabupaten Madiun*. 9(2): 73-83
- Republik Indonesia. *Undang-Undang No 20 Tahun 2000 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 21 Tahun 1997 Tentang Bea Perolehan Hak Atas Tanah Dan Bangunan*. Lembaran Negara Republik Indonesia 2000, No. 130. Sekretariat Negara Jakarta.
- Rogers (2003). *Diffusion on Innovation* . 5th Edition. New York : Free Press
- Rosenbloom, David H dan Robert S. Kravchuk. 2005. *Public Administration Understanding Management, Politics, and Law in The Public Sector*. Sixth Edition Publisher : McGraw-Hill

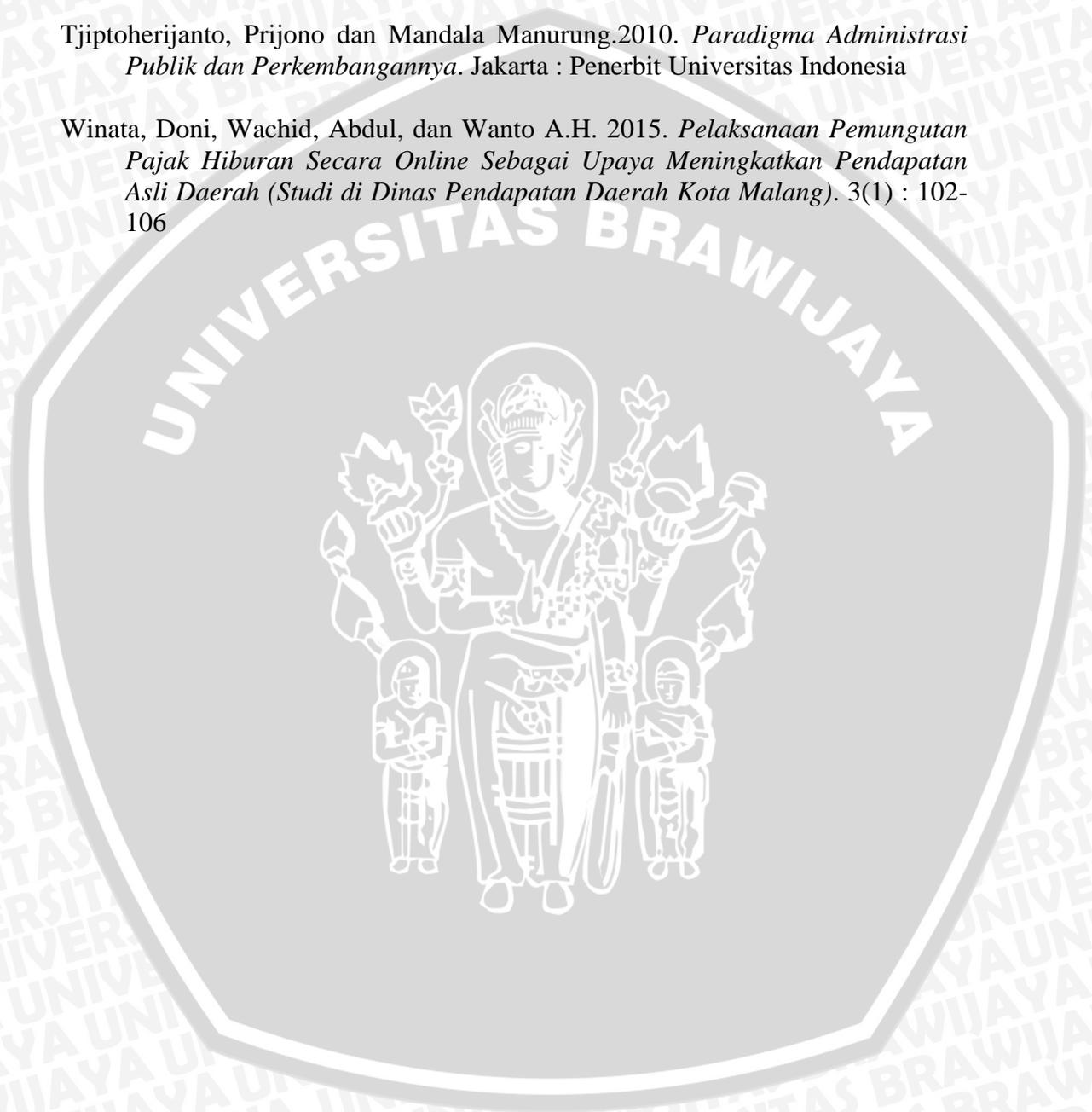
- Rukmana, Nana. 2013. *Etika dan Integritas Solusi Persoalan Bangsa*. Tangerang Selatan : Sarana Bhakti Media
- Santi, N.A, dan Musadieg, M.A. 2015. *Pengaruh Kualitas E-Tax terhadap Kualitas Pelayanan dan Kepatuhan Wajib Pajak (Studi atas Wajib Pajak Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang)*. 6(1): 1- 6
- Sarwono, Yogi. 2008. *Inovasi di Sektor Publik*. Jakarta : STIA-LAN Press
- Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Kepemerintahan yang Baik)* . Bandung : Refika Aditama
- Setiawan,Guntur. 2004 *Implementasi Dalam Birokrasi Pembangunan*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset
- Sinambela P. Lijan. 2008. *Reformasi Pelayanan Publik (Teori, Kebijakan, dan Implementasinya)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simons, T. L., Friedman, R., Liu, L. A., & McLean-Parks, J. (2007). Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: Attitudinal consequences, in-group effects, and “trickle down” among black and non-black employees. *Journal of Applied Psychology*, 92, 650–665.
- Solihin, Nur. 2016. *Gelar OPSGAB, Dispenda Sasar WP Nakal*. <http://www.malangtimes.com/baca/12196/20160427/095138/gelar-opsgab-dispenda-sasar-wp-nakal/>. Diakses pada tanggal 8 Oktober 2016
- Sudirman Rismawati, SE., M.SA dan Amiruddin Antong, SE.,M.Si, 2012, *Perpajakan Pendekatan Teori dan Praktik*, Penerbit Empat Dua Media, Malang.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*.Bandung : Alfabeta
- Suryono, Agus. 2001. *Budaya Birokrasi Pelayanan Publik*. Karya Ilmiah. Jakarta
- Susanto, A.B. dan R. Masri Sareb Putra. 2010, “*60 Management Gems; Applying Management Wisdom in Life*”. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Syamsuddin, Syamsiar. 2007. *Etika Birokrasi dan Akuntabilitas Sektor Publik*. Malang : Agritek YPN
- Tangkilisan, Nogi Hessel. 2005.*Manajemen Publik*. PT. Gramedia Widiasarana

Thoha, Miftah. 2005. *Birokrasi Politik di Indonesia*. Jakarta : Raja Grafindo Persada

Tjiptono, Fandy, 2002, *Manajemen Jasa*, Yogyakarta: Penerbit Andi.

Tjiptoherijanto, Prijono dan Mandala Manurung.2010. *Paradigma Administrasi Publik dan Perkembangannya*. Jakarta : Penerbit Universitas Indonesia

Winata, Doni, Wachid, Abdul, dan Wanto A.H. 2015. *Pelaksanaan Pemungutan Pajak Hiburan Secara Online Sebagai Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (Studi di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang)*. 3(1) : 102-106





PEMERINTAH KOTA MALANG
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
Jl. A. Yani No. 98 Telp. (0341) 491180 Fax. 474254
M A L A N G

Kode Pos 65125

REKOMENDASI PELAKSANAAN PENELITIAN
NOMOR : 072/144.04.P/35.73.405/2016

Berdasarkan pemenuhan ketentuan persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Walikota Malang, Nomor 24 Tahun 2011 Tentang Pelayanan Pemberian Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian dan Praktek Kerja Lapangan di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Oleh Badan Kesatuan Bangsa, dan Politik Kota Malang, serta menunjuk surat Ketua Prodi Adm. Publik FIA Univ. Brawijaya Malang No. 5695/UN.10.3/PG/2016 tanggal 14 April 2016, Perihal : Riset, kepada pihak sebagaimana disebut di bawah ini:

- a. Nama : ANGGRAENI RATIH SAPUTRI.
- b. NIM : 125030107111079.
- c. Judul : Inovasi Pelayanan Publik Dispenda dalam Mendapatkan dan Mempertahankan Predikat Zona Integritas.

dinyatakan memenuhi persyaratan untuk mengajukan permohonan informasi dan data tugas skripsi yang berlokasi di :

- Dinas Pendapatan Daerah Pemerintah Kota Malang.

Sepanjang yang bersangkutan memenuhi ketentuan sebagai berikut :

- a. Tidak melakukan penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan judul, maksud dan tujuan penelitian;
- b. Menjaga perilaku dan mentaati tata tertib yang berlaku pada lokasi tersebut di atas;
- c. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, dan masa berlaku rekomendasi ini adalah sejak tanggal **ditetapkan s/d 16 Mei 2016**.

Malang, 15 April 2016

KEPALA BAKESBANGPOL
KOTA MALANG



Tembusan :
Yth. Sdr. - Ketua Prodi Adm. Publik FIA Univ.
Brawijaya Malang;

Lampiran 2. Surat Keputusan Zona Integritas



PEMERINTAH KOTA MALANG
DINAS PENDAPATAN DAERAH
Perkantoran Terpadu Pemerintah Kota Malang
Jl. Mayjend. Sungkono Gedung B Lantai 1 Telp. (0341) 751532 Kel. Arjowinangun
Malana 65132



KEPUTUSAN

KEPALA DINAS PENDAPATAN DAERAH KOTA MALANG
NOMOR 188.45.1/20 /35.73.313/2015

TENTANG

PEMBENTUKAN TIM PEMBANGUNAN ZONA INTEGRITAS
DI LINGKUNGAN DINAS PENDAPATAN DAERAH KOTA MALANG

DINAS PENDAPATAN DAERAH KOTA MALANG,

- Menimbang : a. Bahwa perlu secara konkret dilaksanakan program reformasi birokrasi pada unit kerja melalui upaya Pembangunan Zona Integritas;
- b. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a perlu menetapkan Tim Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani Di Lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
2. Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 140, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3874);
3. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 tentang Komisi Tindak Pidana Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 137, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4250);

4. Peraturan Presiden Nomor 55 Tahun 2012 tentang Strategi Nasional Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi Jangka Panjang Tahun 2012-2025 dan Jangka Menengah Tahun 2012-2014 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 122);
5. Instruksi Presiden Nomor 2 Tahun 2014 Tentang Aksi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi;
6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani Di Lingkungan Instansi Pemerintah;
7. Peraturan Walikota Nomor 20 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Malang Tahun 2015 – 2019.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan :
- KESATU : Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang menetapkan Tim Pembangunan Zona Integritas Di Lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang sebagaimana tercantum dalam lampiran Keputusan Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang ini.
- KEDUA : Tugas pokok Tim Pembangunan Zona Integritas adalah :
- a. Menyelaraskan instrumen Zona Integritas dengan instrumen evaluasi Reformasi Birokrasi;
 - b. Melakukan penyederhanaan pada indikator proses dan indikator hasil yang lebih fokus dan akurat;
 - c. Menyusun pedoman pembangunan Zona Integritas dengan mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

- KETIGA : Membebankan biaya pelaksanaan tugas Tim Pembangunan Zona Integritas sebagaimana diktum KEDUA pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.
- KEEMPAT : Keputusan Kepala Dinas Pendapatan daerah Kota Malang ini berlaku pada tanggal ditetapkan.

Malang, 4 Mei 2015

**KEPALA DINAS PENDAPATAN DAERAH
KOTA MALANG**



M. H. ADE HERAWANTO, MT

Perbina Utama Muda

NIP. 19681017 199203 1 006

LAMPIRAN 3

TUGAS POKOK DAN FUNGSI

1. Kepala Dinas Pendapatan Daerah

Kepala Dinas Pendapatan Daerah mempunyai tugas penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pemungutan Pajak Daerah, mengkoordinasikan, dan melakukan pengendalian internal terhadap unit kerja di bawahnya serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai tugas dan fungsinya. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Kepala Dinas Pendapatan Daerah mempunyai fungsi :

- a. perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pemungutan pajak daerah;
- b. penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pemungutan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- c. pelaksanaan dan pengawasan pendataan, pendaftaran, penetapan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- d. penyusunan dan pelaksanaan pengembangan potensi PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- e. penyusunan rencana intensifikasi dan ekstensifikasi PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- f. pelaksanaan pemungutan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;

dispenda@malangkota.go.id

- g. pelaksanaan penyelesaian keberatan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- h. Pelaksanaan penyelesaian permohonan pembetulan, pembatalan, pengurangan ketetapan, penghapusan, pengurangan sanksi, dan kelebihan pembayaran atas PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya.
- i. pembinaan dan pembukuan serta pelaporan atas pemungutan dan penyetoran PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya.
- j. pengendalian benda-benda berharga PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya.
- k. pembinaan dan pengendalian terhadap sistem pemungutan PBB Perkotaan dan Pajak Daerah Lainnya.
- l. pelaksanaan penerbitan Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD);
- m. pelaksanaan pemungutan penerimaan bukan pajak;
- n. pelaksanaan penyidikan tindak pidana pelanggaran di bidang pemungutan PBB Perkotaan dan Pajak Daerah Lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- o. pelaksanaan pembelian/pengadaan atau pembangunan aset tetap berwujud yang akan digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
- p. pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah yang digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;

dispenda@malangkota.go.id

- q. pelaksanaan kebijakan pengelolaan barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya;
- r. pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan kearsipan;
- s. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- t. penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP);
- u. pelaksanaan pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- v. pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang pemungutan pajak daerah;
- w. penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *website* Pemerintah Daerah;
- x. pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional;
- y. penyelenggaraan UPT dan jabatan fungsional;
- z. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- aa.pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas pokoknya.

2. Sekretaris

dispenda@malangkota.go.id



Sekretaris melaksanakan tugas pokok pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan keputakaan serta kearsipan. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Sekretariat mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja);
- b. Penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA);
- c. Penyusunan dan pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- d. Penyusunan Penetapan Kinerja (PK);
- e. Pelaksanaan dan pembinaan ketatausahaan, ketatalaksanaan dan kearsipan;
- f. Pengelolaan urusan kehumasan, keprotokolan dan keputakaan;
- g. Pelaksanaan urusan rumah tangga;
- h. Pelaksanaan administrasi dan pembinaan kepegawaian;
- i. Pelaksanaan pembelian/pengadaan atau pembangunan aset tetap berwujud yang akan digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
- j. Pelaksanaan pengadaan blanko benda-benda berharga PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya sesuai dengan kebutuhan;

dispenda@malangkota.go.id

- k. Pelaksanaan distribusiblanko benda-benda berharga PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya sesuai dengan kebutuhan;
- l. Pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah yang digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
- m. Pelaksanaan kebijakan pengelolaan barang milik daerah;
- n. Pengelolaan anggaran;
- o. Pelaksanaan administrasi keuangan dan pembayaran gaji pegawai;
- p. Pelaksanaan verifikasi Surat Pertanggungjawaban (SPJ) keuangan;
- q. Pengkoordinasian pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- r. Pengkoordinasian penyusunan tindak lanjut hasil pemeriksaan;
- s. Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP);
- t. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- u. Pelaksanaan pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- v. Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Perangkat Daerah;
- w. Pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang pemungutan Pajak Daerah;

dispenda@malangkota.go.id

- x. Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *web site* Pemerintah Daerah;
- y. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- z. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas pokoknya.

Sekretariat, terdiri dari :

a. Subbagian Penyusunan Program;

Subbagian Penyusunan Program melaksanakan tugas pokok penyusunan program, evaluasi dan pelaporan.

Untuk melaksanakan tugas pokoknya, Subbagian Penyusunan Program mempunyai fungsi :

- 1) penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja);
- 2) penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA);
- 3) penyusunan dan pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- 4) penyusunan Penetapan Kinerja (PK);
- 5) penyusunan laporan dan dokumentasi pelaksanaan program dan kegiatan;

dispenda@malangkota.go.id

- 6) penyusunan laporan penerapan dan pencapaian Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- 7) penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP);
- 8) pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- 9) pelaksanaan pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- 10) penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Perangkat Daerah;
- 11) penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *web site* Pemerintah Daerah;
- 12) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas pokoknya.

b. Sub bagian Keuangan;

Sub bagian Keuangan melaksanakan tugas pokok pengelolaan anggaran dan administrasi keuangan. Untuk melaksanakan tugas pokoknya, Subbagian Keuangan mempunyai fungsi :

- 1) pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- 2) pelaksanaan penatausahaan keuangan;

dispenda@malangkota.go.id



- 3) pelaksanaan verifikasi Surat Pertanggungjawaban (SPJ) keuangan;
- 4) penyusunan dan penyampaian laporan penggunaan anggaran;
- 5) penyusunan dan penyampaian laporan keuangan semesteran dan akhir tahun;
- 6) penyusunan administrasi dan pelaksanaan pembayaran gaji pegawai;
- 7) penerimaan, pengadministrasian dan penyetoran pajak daerah dan/atau lain-lain pendapatan yang sah;
- 8) pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- 9) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- 10) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai tugas pokoknya.

c. Subbagian Umum.

Sub bagian Umum melaksanakan tugas pokok pengelolaan administrasi umum meliputi ketatalaksanaan, ketatausahaan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan kepastakaan serta kearsipan. Untuk melaksanakan tugas pokoknya, Subbagian Umum mempunyai fungsi :

- 1) Pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- 2) Pelaksanaan ketatausahaan, ketatalaksanaan dan kearsipan;

dispenda@malangkota.go.id

- 3) pelaksanaan administrasi kepegawaian;
- 4) pelaksanaan kehumasan, keprotokolan dan kepastakaan;
- 5) pelaksanaan urusan rumah tangga;
- 6) pelaksanaan pembelian/pengadaan atau pembangunan aset tetap berwujud yang akan digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
- 7) pelaksanaan pengadaan blanko benda-benda berharga PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya sesuai dengan kebutuhan;
- 8) pelaksanaan pengadaan blanko Tanda Terima Sementara (TTS) pembayaran PBB Perkotaan;
- 9) pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah yang digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
- 10) pelaksanaan dan penatausahaan barang milik daerah;
- 11) pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang pemungutan Pajak Daerah;
- 12) pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- 13) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- 14) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas pokoknya.

3. Bidang Pajak Bumi dan Bangunan

dispenda@malangkota.go.id

Bidang Pajak Bumi dan Bangunan melaksanakan tugas pokok pelayanan, pendataan, penilaian dan penetapan serta pengawasan PBB Perkotaan.

Untuk melaksanakan tugas pokoknya, Bidang Pajak Bumi dan Bangunan mempunyai fungsi :

- a. perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis Bidang Pajak Bumi dan Bangunan;
- b. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan teknis pendataan, penilaian dan penetapan obyek, subyek dan wajib PBB Perkotaan dan sistem pengarsipan serta pendokumentasian;
- c. penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pemungutan PBB Perkotaan;
- d. pelaksanaan dan pengawasan pendataan dan penetapan PBB Perkotaan;
- e. pelaksanaan pemeriksaan obyek, subyek dan wajib PBB Perkotaan;
- f. perumusan teknis penghitungan dan penetapan PBB Perkotaan;
- g. pemeriksaan Nota Penghitungan PBB Perkotaan;
- h. perumusan Nilai Jual Objek Pajak (NJOP);
- i. pelaksanaan penilaian obyek, subyek dan wajib PBB Perkotaan;

dispenda@malangkota.go.id

- j. pelaksanaan penghitungan dan penetapan pengenaan PBB Perkotaan;
- k. pelaksanaan pemungutan PBB Perkotaan;
- l. pelaksanaan pemeriksaan ketetapan SPPT, SKPD, SKPDT, SKPDKB dan SKPDLB PBB Perkotaan;
- m. pengendalian pendistribusian SPPT, SKPD, SKPDT, SKPDKB dan SKPDLB PBB Perkotaan;
- n. pemeriksaan permohonan pengurangan dan penundaan pembayaran denda PBB Perkotaan;
- o. penyiapan ketetapan SPPT, SKPD, SKPDT, SKPDKB dan SKPDLB PBB Perkotaan;
- p. pelaksanaan penyelesaian keberatan PBB Perkotaan meliputi pembetulan, pembatalan, pengurangan ketetapan, penghapusan dan pengurangan sanksi;
- q. pelaksanaan penyelesaian kelebihan pembayaran atas PBB Perkotaan;
- r. pelaksanaan penyelesaian sengketa PBB Perkotaan;
- s. pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- t. penyiapan bahan dalam rangka pemeriksaan dan tindak lanjut Hasil Pemeriksaan;
- u. pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional Prosedur (SOP);
- v. pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);

dispenda@malangkota.go.id



- w. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- x. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- y. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas pokoknya.

Bidang Pajak Bumi dan Bangunan, terdiri dari :

- a. Seksi Pelayanan, Pengawasan dan Penyelesaian Sengketa;

Seksi Pelayanan, Pengawasan dan Penyelesaian Sengketa melaksanakan tugas pokok penyelenggaraan pelayanan, pengawasan dan penyelesaian sengketa PBB Perkotaan. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Seksi Pelayanan, Pengawasan dan Penyelesaian Sengketa mempunyai fungsi :

- 1) penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang pelayanan, pengawasan dan penyelesaian sengketa PBB Perkotaan;
- 2) penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pelayanan, pengawasan dan penyelesaian sengketa PBB Perkotaan;
- 3) pelaksanaan pelayanan pemungutan PBB Perkotaan;
- 4) pelaksanaan pengawasan pemungutan PBB Perkotaan;
- 5) pemeriksaan permohonan pengurangan dan penundaaan pembayaran denda PBB Perkotaan;

dispenda@malangkota.go.id

- 6) pelaksanaan penyelesaian keberatan dan sengketa PBB Perkotaan;
- 7) pelaksanaan penyelesaian kelebihan pembayaran PBB perkotaan;
- 8) pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- 9) pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional Prosedur (SOP);
- 10) pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- 11) pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- 12) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- 13) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas pokoknya.

b. Seksi Pendataan, Penilaian dan Penetapan;

Seksi Pendataan, Penilaian dan Penetapan melaksanakan tugas pokok penyelenggaraan pendataan, penilaian dan penetapan obyek dan wajib PBB Perkotaan. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Seksi Pendataan, Penilaian dan Penetapan mempunyai fungsi :

- 1) penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang pendataan, penilaian dan penetapan obyek dan wajib PBB Perkotaan;

dispenda@malangkota.go.id

- 2) pengumpulan data dalam rangka perencanaan pendataan obyek dan wajib pajak PBB Perkotaan;
- 3) pengumpulan data dalam rangka perencanaan penghitungan dan penetapan PBB Perkotaan;
- 4) penyiapan formulir SPOP Wajib Pajak Daerah PBB Perkotaan;
- 5) pelaksanaan pemantauan pengembalian dan pemeriksaan formulir SPOP yang telah diisi oleh Wajib Pajak atau kuasanya;
- 6) pelaksanaan penilaian obyek Pajak dalam rangka penentuan besarnya NJOP;
- 7) perumusan Nilai Jual Objek Pajak (NJOP);
- 8) pelaksanaan penghitungan dan penetapan besaran pengenaan PBB Perkotaan;
- 9) pendistribusian SPPT dan SKPD PBB Perkotaan kepada Wajib Pajak Daerah;
- 10) pelaksanaan pemeriksaan obyek Pajak dalam rangka penyelesaian keberatan atas ketetapan besaran pengenaan PBB Perkotaan;
- 11) pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- 12) pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional Prosedur (SOP);
- 13) pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- 14) pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);

dispenda@malangkota.go.id

- 15) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- 16) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas pokoknya.

c. Seksi Pengolahan Data.

Seksi Pengolahan Data melaksanakan tugas pokok pengolahan data dalam rangka perencanaan teknis pendataan, pendaftaran dan pendataan obyek, subyek dan wajib PBB Perkotaan, dan sistem pengarsipan serta pendokumentasian. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Seksi Pengolahan Data mempunyai fungsi :

- a. penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang PBB Perkotaan;
- b. penyimpanan dan pendokumentasian arsip dan data PBB Perkotaan;
- c. pelaksanaan pengembangan Sistem Informasi Manajemen PBB Perkotaan;
- d. pelaksanaan pencetakan dan penerbitan SPPT dan/atau SKPD PBB Perkotaan;
- e. pelaksanaan porporasi benda-benda berharga PBB Perkotaan;
- f. pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);

dispenda@malangkota.go.id



- g. pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional Prosedur (SOP);
- h. pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- i. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- j. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- k. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

4. Bidang Pajak Daerah Lainnya

Bidang Pajak Daerah Lainnya melaksanakan tugas pokok pelayanan, pendataan, pendaftaran, penilaian dan penetapan serta pengawasan BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Bidang Pajak Daerah Lainnya mempunyai fungsi :

- a. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis Bidang BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- b. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan teknis pendataan, pendaftaran dan penetapan obyek, subyek dan wajib BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya dan sistem pengarsipan serta pendokumentasian;
- c. penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pemungutan BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;

dispenda@malangkota.go.id

- d. pelaksanaan dan pengawasan pendaftaran, pendataan, penetapan BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- e. pelaksanaan pemeriksaan obyek, subyek dan wajib BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- f. perumusan teknis penghitungan dan penetapan BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- g. pelaksanaan penilaian obyek, subyek dan wajib BPHTB;
- h. pelaksanaan penghitungan dan penetapan pengenaan BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- i. pelaksanaan pemungutan BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- j. pengendalian pendistribusian SKPD Pajak Daerah Lainnya;
- k. pengendalian pendistribusian SSPD BPHTB;
- l. pemeriksaan permohonan pengurangan dan penundaan pembayaran denda BPHTB;
- m. pengendalian pemrosesan Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD);
- n. penyiapan ketetapan SKPD, SKPDKB dan SKPDLB BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- o. pelaksanaan penyelesaian kelebihan pembayaran atas BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- p. pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- q. penyiapan bahan dalam rangka pemeriksaan dan tindak lanjut Hasil Pemeriksaan;

dispenda@malangkota.go.id

- r. pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional Prosedur (SOP);
- s. pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- t. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- u. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- v. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas pokoknya.

Bidang Pajak Daerah Lainnya, terdiri dari :

a. Seksi Pendataan;

Seksi Pendataan melaksanakan tugas pokok pendataan obyek dan wajib BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Seksi Pendataan mempunyai fungsi :

- 1) penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang pendataan BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 2) penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pendataan BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 3) pelaksanaan monitoring dan evaluasi obyek BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 4) pelaksanaan pemungutan BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 5) pelaksanaan penyelesaian atas keberatan BPHTB;

dispenda@malangkota.go.id

- 6) penyimpanan dan pendokumentasian arsip dan data BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 7) pelaksanaan pemeriksaan obyek, subyek dan wajib BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 8) pelaksanaan penilaian obyek, subyek dan wajib BPHTB;
- 9) pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- 10) pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional Prosedur (SOP);
- 11) pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- 12) pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- 13) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- 14) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas pokoknya.

b. Seksi Pendaftaran;

Seksi Pendaftaran melaksanakan tugas pokok pendaftaran obyek dan wajib BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Seksi Pendaftaran mempunyai fungsi :

- a. penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang pendaftaran BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;

dispenda@malangkota.go.id

- b. penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pendaftaran BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- c. penyiapan formulir pendaftaran Wajib BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya yang meliputi Surat Pemberitahuan Pajak Daerah (SPTPD);
- d. penyerahan formulir pendaftaran SPTPD kepada Wajib BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya setelah dilakukan pencatatan dalam buku dan daftar SPTPD;
- e. pemrosesan penetapan Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD);
- f. penyampaian Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD) kepada Wajib Pajak Daerah;
- g. pelaksanaan dokumentasi arsip Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD);
- h. pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- i. pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional Prosedur (SOP);
- j. pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- k. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- l. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- m. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas pokoknya.

dispenda@malangkota.go.id

c. Seksi Penetapan.

Seksi Penetapan melaksanakan tugas pokok penghitungan dan penetapan BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Seksi Penetapan mempunyai fungsi :

- 1) penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang penetapan BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 2) penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang penetapan BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 3) pelaksanaan penghitungan BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 4) pemrosesan penetapan SKPD, SKPDKB, SKPDLB, dan SKPDN BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 5) pelaksanaan pencetakan dan penerbitan SKPD, SKPDKB, SKPDLB, dan SKPDN BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 6) pelaksanaan porporasi benda-benda berharga BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 7) pelaksanaan pelayanan kelebihan pembayaran atas BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 8) penyusunan daftar rekapitulasi SKPD dan Surat Ketetapan lainnya yang telah diterbitkan;

dispenda@malangkota.go.id



- 9) pendistribusian SSPD BPHTB dan SKPD kepada Wajib Pajak Daerah Lainnya;
- 10) pelaksanaan pemungutan BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 11) pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- 12) pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional Prosedur (SOP);
- 13) pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- 14) pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- 15) pengevaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- 16) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas pokoknya.

5. Bidang Pembukuan dan Pengembangan Potensi

Bidang Pembukuan dan Pengembangan Potensi melaksanakan tugas pokok pembukuan dan pelaporan, pengelolaan benda berharga, dan pengembangan potensi PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Bidang Pembukuan dan Pengembangan Potensi mempunyai fungsi :

- a. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis Bidang Pembukuan dan Pengembangan Potensi;

dispenda@malangkota.go.id

- b. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan teknis pembukuan, pelaporan, pengelolaan benda berharga dan pengembangan potensi PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- c. penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pembukuan dan pengembangan potensi;
- d. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka pembukuan dan pelaporan realisasi penerimaan pendapatan lain-lain yang sah;
- e. pencatatan ke buku jenis Pajak Daerah terhadap penerimaan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- f. penelitian dan pengendalian terhadap pembukuan dan pencatatan Realisasi Penerimaan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah lainnya, serta pendapatan lain-lain yang sah yang dipungut;
- g. penelitian terhadap akurasi pelaporan realisasi Penerimaan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya serta pendapatan lain-lain yang sah yang dipungut secara berkala;
- h. penyusunan laporan tunggakan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- i. penyusunan laporan realisasi tunggakan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- j. pembuatan laporan secara berkala (Bulanan dan Tahunan) Target dan Realisasi Penerimaan PBB Perkotaan, BPHTB

dispenda@malangkota.go.id

dan Pajak Daerah Lainnya, serta pendapatan lain-lain yang sah yang dipungut;

- k. pengelolaan benda-benda berharga PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- l. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka pengelolaan benda-benda berharga PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya; (masuk Seksi Pengelolaan Benda Berharga)
- m. penyusunan rencana kebutuhan benda-benda berharga PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya setiap tahunnya; (masuk Seksi Pengelolaan Benda Berharga)
- n. pencatatan penerimaan, pengeluaran dan pengendalian benda-benda berharga PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya; (masuk Seksi Pengelolaan Benda Berharga)
- o. pengelolaan distribusi benda-benda berharga PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya; (masuk Seksi Pengelolaan Benda Berharga)
- p. penyusunan laporan secara berkala jumlah persediaan Benda-benda Berharga PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya; (masuk Seksi Pengelolaan Benda Berharga)
- q. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan pengembangan potensi dan peningkatan penerimaan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- r. penyusunan rencana intensifikasi dan ekstensifikasi PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;

dispenda@malangkota.go.id

- s. pengkajian potensi PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- t. pelaksanaan pembinaan teknis pemungutan di bidang pemungutan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- u. pelaksanaan pengkajian implementasi produk hukum Daerah yang berkaitan dengan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- v. pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- w. penyiapan bahan dalam rangka pemeriksaan dan tindak lanjut Hasil Pemeriksaan;
- x. pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP);
- y. pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- z. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- aa. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- bb. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas pokoknya.

Bidang Pembukuan dan Pengembangan Potensi, terdiri dari :

- a. Seksi Pembukuan dan Pelaporan;

dispenda@malangkota.go.id

Seksi Pembukuan dan Pelaporan melaksanakan tugas pokok pembukuan dan pelaporan target dan realisasi penerimaan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya, serta pendapatan lain-lain yang sah yang dipungut. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Seksi Pembukuan dan Pelaporan mempunyai fungsi :

- 1) penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang pembukuan dan pelaporan;
- 2) penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pembukuan dan pelaporan;
- 3) pencatatan ke buku jenis Pajak Daerah terhadap penerimaan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 4) pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka pembukuan dan pelaporan realisasi penerimaan pendapatan lain-lain yang sah;
- 5) penelitian dan pengendalian terhadap pembukuan dan pencatatan Realisasi Penerimaan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah lainnya, serta pendapatan lain-lain yang sah yang dipungut;
- 6) penelitian terhadap akurasi pelaporan realisasi Penerimaan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya, serta pendapatan lain-lain yang sah yang dipungut secara berkala;
- 7) penyusunan laporan tunggakan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 8) pembuatan laporan secara berkala (Bulanan dan Tahunan) Target dan Realisasi Penerimaan PBB Perkotaan, BPHTB

dispenda@malangkota.go.id



dan Pajak Daerah Lainnya, serta pendapatan lain-lain yang sah yang dipungut;

- 9) pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
 - 10) pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional Prosedur (SOP);
 - 11) pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
 - 12) pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
 - 13) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
 - 14) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai tugas pokoknya.
- b. Seksi Pengelolaan Benda Berharga;

Seksi Pengelolaan Benda Berharga melaksanakan tugas pokok pengelolaan benda-benda berharga. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Seksi Pengelolaan Benda Berharga mempunyai fungsi :

- 1) penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang pengelolaan benda berharga;
- 2) penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pengelolaan benda berharga;
- 3) pengelolaan benda-benda berharga PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;

dispenda@malangkota.go.id

- 4) pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka pengelolaan benda-benda berharga PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 5) penyusunan rencana kebutuhan benda-benda berharga PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya setiap tahunnya;
- 6) pencatatan penerimaan, pengeluaran dan pengendalian benda-benda berharga PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 7) pelaksanaan penyimpanan benda-benda berharga pajak daerah;
- 8) penyusunan laporan secara berkala jumlah persediaan Benda-benda Berharga PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 9) pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- 10) pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional Prosedur (SOP);
- 11) pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- 12) pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- 13) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- 14) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai tugas pokoknya.

dispenda@malangkota.go.id

c. Seksi Pengembangan Potensi.

Seksi Pengembangan Potensi melaksanakan tugas pokok pengembangan potensi dan peningkatan penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pemungutan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Seksi Pengembangan Potensi mempunyai fungsi :

- 1) penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang pengembangan potensi;
- 2) penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pengembangan potensi;
- 3) pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan pengembangan potensi dan peningkatan penerimaan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 4) penyusunan rencana intensifikasi dan ekstensifikasi PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 5) pengkajian potensi PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 6) pelaksanaan pembinaan teknis pemungutan di bidang pemungutan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 7) pelaksanaan pengkajian implementasi produk hukum Daerah yang berkaitan dengan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;

dispenda@malangkota.go.id

- 8) pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- 9) pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional Prosedur (SOP);
- 10) pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- 11) pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- 12) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- 13) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai tugas pokoknya.

6. Bidang Penagihan

Bidang Penagihan melaksanakan tugas pokok penagihan PBB Perkotaan dan Pajak Daerah Lainnya, serta penyelesaian keberatan Pajak Daerah Lainnya. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Bidang Penagihan mempunyai fungsi :

- a. perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis Bidang Penagihan;
- b. pelaksanaan penagihan PBB Perkotaan dan Pajak Daerah Lainnya;
- c. pelaksanaan penyelesaian keberatan Pajak Daerah Lainnya;
- d. penyusunan laporan realisasi tunggakan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;

dispenda@malangkota.go.id

- e. pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- f. penyiapan bahan dalam rangka pemeriksaan dan tindak lanjut Hasil Pemeriksaan;
- g. pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP);
- h. pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- i. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- j. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- k. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas pokoknya.

Bidang Penagihan, terdiri dari :

- a. Seksi Penagihan Pajak Bumi dan Bangunan;

Seksi Penagihan Pajak Bumi dan Bangunan melaksanakan tugas pokok penagihan atas tunggakan pajak bumi dan bangunan Perkotaan. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Seksi Penagihan Pajak Bumi dan Bangunan mempunyai fungsi :

- 1) penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang penagihan pajak bumi dan bangunan;
- 2) penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang penagihan pajak bumi dan bangunan;

dispenda@malangkota.go.id

- 3) pelaksanaan penagihan atas tunggakan pajak bumi dan bangunan perkotaan;
- 4) penyusunan laporan realisasi tunggakan PBB Perkotaan;
- 5) pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- 6) pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional Prosedur (SOP);
- 7) pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- 8) pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- 9) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- 10) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai tugas pokoknya.

b. Seksi Penagihan Pajak Daerah Lainnya

Seksi Penagihan Pajak Daerah Lainnya melaksanakan tugas pokok penagihan atas tunggakan BPHTB dan Pajak Daerah lainnya. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Seksi Penagihan Pajak Daerah Lainnya mempunyai fungsi :

- 1) penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang penagihan BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 2) penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang penagihan BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;

dispenda@malangkota.go.id

- 3) pelaksanaan penagihan atas tunggakan BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 4) penyusunan laporan realisasi tunggakan BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 5) pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- 6) pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional Prosedur (SOP);
- 7) pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- 8) pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- 9) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- 10) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai tugas pokoknya.

c. Seksi Penyelesaian Keberatan Pajak Daerah Lainnya.

Seksi Penyelesaian Keberatan Pajak Daerah Lainnya melaksanakan tugas pokok penyelesaian keberatan atas BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Seksi Penyelesaian Keberatan Pajak Daerah Lainnya mempunyai fungsi :

- 1) penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang penyelesaian keberatan BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;

dispenda@malangkota.go.id

- 2) penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang penyelesaian keberatan BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 3) pelaksanaan pemeriksaan obyek pajak dalam rangka penyelesaian keberatan atas ketetapan besaran pengenaan BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya;
- 4) pelaksanaan pemeriksaan obyek BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya dalam rangka penentuan perubahan besaran ketetapan pajak daerah;
- 5) pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- 6) pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional Prosedur (SOP);
- 7) pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- 8) pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- 9) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- 10) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai tugas pokoknya.

2.1. SUMBER DAYA KEPEGAWAIAN DINAS PENDAPATAN DAERAH KOTA MALANG

Susunan kepegawaian Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dapat dikelompokkan menurut golongan kepangkatan, tingkat pendidikan dan Eselon. Jumlah pegawai Dinas Pendapatan Kota

dispenda@malangkota.go.id

Malang sebanyak 113 orang, terdiri dari 112 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS), 1 orang PTT (Pegawai Tidak Tetap), dan 69 orang Tenaga Kontrak yang menurut golongannya terbagi dalam tabel berikut :

Tabel 2.1

Komposisi pegawai dinas pendapatan kota malang

No	Kedudukan Dalam Organisasi	Komposisi Pegawai		
		Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	Kepala Dinas Pendapatan Daerah	1	-	1
2.	Sekretariat	1	-	1
	a. Kasubag Umum	-	1	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	5	3	8
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	3	1	4
	b. Kasubag Keuangan	-	1	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	7	5	12
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	-	1	1
	c. Kasubag Sungram	-	1	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	1	-	1
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	1	1	2
3.	Bidang PBB			
	a. Kepala Bidang	-	1	1
	b. Kasi Pelayanan, Pengawasan, dan Penyelesaian Sengketa	-	1	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	3	3	6
	- PTT	-	-	-

dispenda@malangkota.go.id



	- Tenaga Kontrak	3	2	5
c.	Kasi Pendataan, Penilaian dan Penetapan	1	-	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	3	1	4
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	7	-	7
d.	Kasi Pengolahan Data	1	-	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	3	-	3
	- PTT	1	-	1
	- Tenaga Kontrak	2	4	6
4.	Bidang Pajak Daerah Lainnya			
a.	Kepala Bidang	-	1	1
b.	Kasi Pendataan	-	1	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	11	3	14
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	15	2	17
c.	Kasi Pendaftaran	1	-	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	3	1	4
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	5	2	7
d.	Kasi Penetapan	-	1	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	7	4	11
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	1	4	5
5.	Bidang Penagihan			
a.	Kepala Bidang	1	-	1
b.	Kasi Penyelesaian Keberatan Pajak daerah lainnya	1	-	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	4	1	5
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	2	-	2
c.	Kasi Penagihan PBB	-	1	1
	Staf Pendukung :			

dispenda@malangkota.go.id

	- Pegawai Negeri Sipil	7	-	7
	- PTT	-	-	-
d.	- Tenaga Kontrak	3	1	4
	Kasi Penagihan Pajak Daerah Lainnya	-	1	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	6	1	7
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	-	3	3
6.	Bidang Pembukuan dan Pengembangan potensi			
a.	Kepala Bidang	1	-	1
b.	Kasi Pembukuan dan Pelaporan	1	-	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	3	1	4
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	1	-	1
c.	Kasi Pengembangan Potensi	-	1	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	1	2	3
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	3	-	3
d.	Kasi Pengelolaan benda-benda Berharga	1	-	1
	Staf Pendukung :			
	- Pegawai Negeri Sipil	2	-	2
	- PTT	-	-	-
	- Tenaga Kontrak	1	1	2
TOTAL		124	58	182

Data Nopember 2015

Tabel 2.2

Jumlah pegawai menurut status, pangkat dan golongan

	Ka.	Unit Kerja di Lingkungan Dispenda
--	-----	-----------------------------------

dispenda@malangkota.go.id

Status Kepegawaian /Pangkat	Golongan/ Ruang	Dispend a	Sekretariat	Bidang PBB	Bidang PPP	Bidang Penagihan	Bidang PDL
A. Pegawai Negeri Sipil							
1	Pembina Utama Muda	IV/c	1				
2	Pembina Tingkat I	IV/b		1	1		
3	Pembina	IV/a	1	1	2	1	2
4	Penata Tingkat I	III/d	2	1	3	1	1
5	Penata	III/c	1	2	1	3	4
6	Penata Muda Tingkat I	III/b	4	4	3	3	10
7	Penata Muda	III/a	5		1	5	6
8	Pengatur Tingkat I	II/d	2				
9	Pengatur	II/c	7	2	3	3	5
10	Pengatur Muda Tingkat I	II/b	2	4	1	4	1
11	Pengatur Muda	II/a		1		2	2
12	Juru Tingkat I	I/d					1
13	Juru	I/c				1	
14	Juru Muda Tingkat I	I/b					1
15	Juru Muda	I/a					
B. Pegawai Tidak Tetap (PTT)				1			
C. Tenaga Kontrak			7	18	6	9	29
			1	32	36	19	62

(Data Nopember 2015)

dispenda@malangkota.go.id

1). Perlengkapan

Sarana dan Prasarana yang dimiliki Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam rangka mendukung kegiatan organisasi meliputi :

a. Kantor (Gedung)

Dinas Pendapatan Kota Malang terletak di Jl. Mayjend Sungkono Gedung B lantai I Perkantoran Terpadu Pemerintah Kota Malang di atas lahan seluas $\pm 1.870 \text{ M}^2$ dan bangunan seluas $\pm 1.870 \text{ M}^2$. Rasio antara jumlah Bidang dan jumlah PNS sebanyak 112 orang dengan luas bangunan (kantor) sudah ideal.

b. Sarana Kendaraan

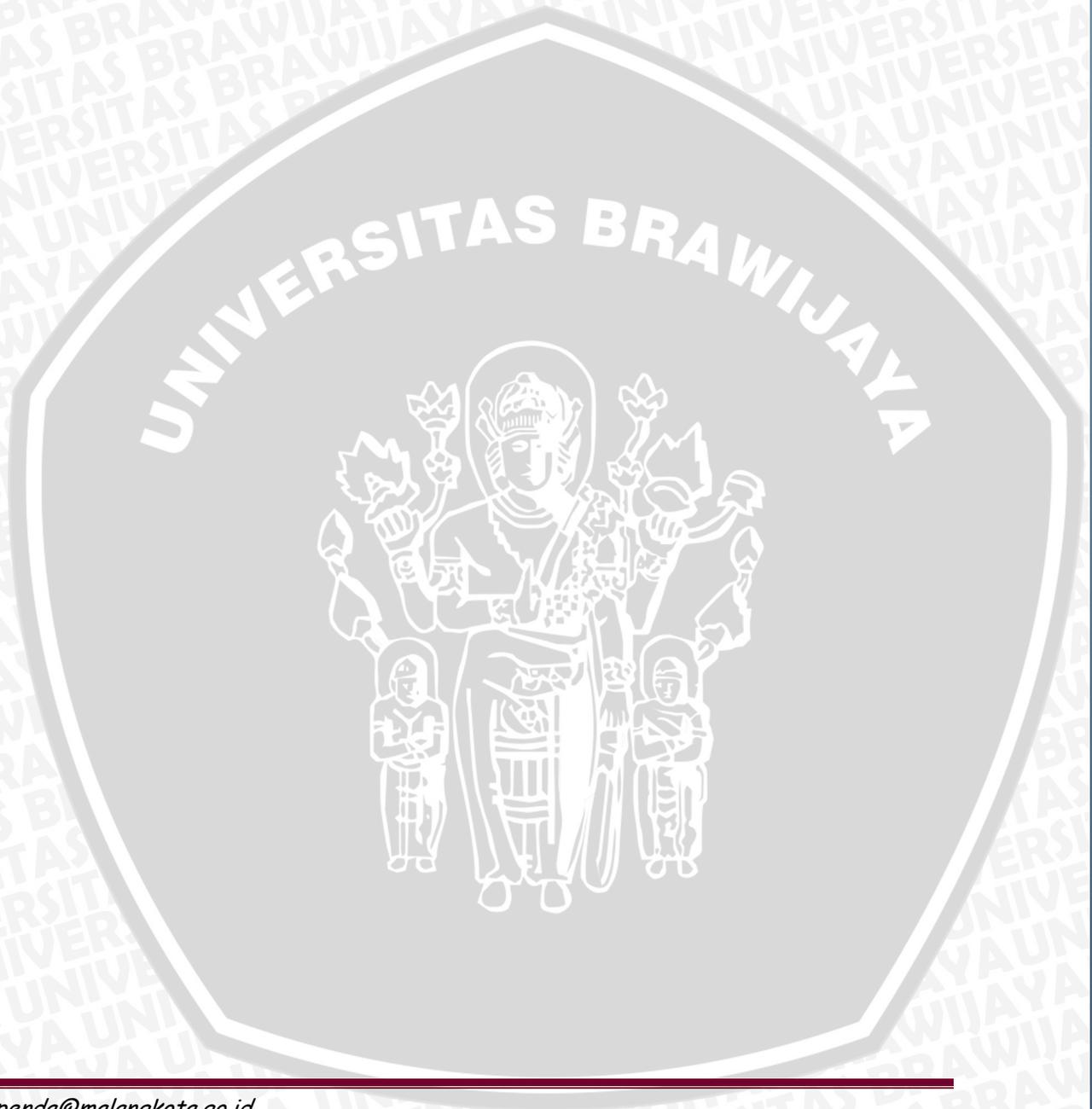
Sarana kendaraan terdiri dari roda 4 sebanyak 16 buah, 1 untuk skylift, dan roda 2 sebanyak 53 buah, seluruhnya dalam keadaan baik dan berfungsi optimal. Walaupun dengan frekuensi kegiatan operasional yang cenderung meningkat terutama untuk operasi-operasi terhadap pajak reklame, kost-kostan yang masih sangat perlu sosialisasi, PBB, delivery service untuk BPHTB dan penagihan Pajak Daerah, sangat terasa bahwa kendaraan roda 4 maupun roda 2 dalam mendukung kelancaran pelaksanaan operasi diperlukan perawatan yang ekstra agar laik jalan dan berhasil guna dalam memperlancar tugas-tugas dinas.

c. Peralatan Elektronik

Peralatan elektronik meliputi komputer jaringan sebanyak 2 unit, komputer PC sebanyak 102 unit, laptop/notebook sebanyak 39 unit, printer sebanyak 158 unit untuk kegiatan operasional administrasi

dispenda@malangkota.go.id

perkantoran. Sedangkan peralatan manual seperti mesin ketik dan alat perforasi masih difungsikan sebagai pendamping peralatan elektrik dalam mendukung kelancaran pekerjaan. Alat Perforasi sebanyak 1 buah dalam kondisi baik.



dispenda@malangkota.go.id



Program dan kegiatan Dinas pendapatan Daerah Kota Malang

TUJUAN	SASARAN	PROGRAM	KEGIATAN
Meningkatnya Penerimaan Pajak Daerah	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatnya Penerimaan Pajak Daerah Meningkatnya Kualitas Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah Efisiensi pengolahan pendapatan Pajak Daerah 	<ol style="list-style-type: none"> Pelayanan administrasi perkantoran <ol style="list-style-type: none"> Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur 	<ol style="list-style-type: none"> Penyediaan Jasa Surat Menyurat Penyediaan Jasa Komunikasi, Sumber Daya Air Dan Listrik Penyediaan Jasa Kebersihan Kantor Penyediaan Alat Tulis Kantor Penyediaan Barang Cetak dan Penggandaan Penyediaan Komponen Instalasi Listrik/Penerangan Bangunan Penyediaan Peralatan Dan Perlengkapan Kantor Penyediaan Bahan Bacaan Dan Peraturan Perundang-Undangan Penyediaan Makanan Dan Minuman Rapat-Rapat Koordinasi Dan Konsultasi Ke Luar Daerah Pawai Pembangunan. Pengembangan SDM (Workshop, Pelatihan, dll) Pengadaan kendaraan dinas / operasional Pembangunan gapura zona integritas di lingkungan block office (lanjutan) Pemeliharaan Rutin/Berkala Peralatan Gedung Kantor Pemeliharaan Rutin/Berkala Kendaraan

dispenda@malangkota.go.id



		<p>III. Peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan</p> <p>IV. Program Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah</p>	<p>Dinas/Operasional</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Pembangunan gudang arsip pajak daerah 6. Pemeliharaan rutin / berkala mebeler 1. Penyusunan laporan keuangan semesteran 2. Penyusunan perencanaan program dan laporan akuntabilitas 3. Pelaksanaan zona integritas menuju wilayah bebas korupsi (WBK) dan wilayah birokrasi bersih melayani (WBBM) 1. Penagihan dan Pelaporan Tunggakan Pajak Daerah (Non PBB) 2. Optimalisasi Penerimaan PBB 3. Peningkatan Pendapatan Pajak Daerah (non PBB) 4. Pengolahan data dan penagihan piutang PBB 5. Proses Penyelesaian keberatan dan Penghapusan piutang pajak daerah 6. Pengelolaan Benda-benda Berharga 7. Pemeriksaan Pajak Daerah Kota Malang 8. Pembukuan dan Pelaporan 9. Kajian Administrasi Pajak Daerah 10. Sensus pajak (Potensi PBB) di 3 wilayah 11. Kajian Sensus Pajak Daerah 12. Peningkatan kesadaran wajib pajak daerah 13. Gebyar Sadar Pajak
--	--	--	--

dispenda@malangkota.go.id

		<p>14. Kegiatan Pengembangan sistem pendapatan pajak daerah terintegrasi dan online</p> <p>15. Pemilihan putra – putri gatra pajak daerah</p> <p>16. Kajian penempatan target pajak daerah</p> <p>17. Pendampingan sistem informasi manajemen objek pajak (SISMIOP) PBB</p> <p>18. Pendataan dan penyusunan database tunnggakan PBB (Cleansing Data)</p> <p>19. Pelaksanaan seleksi / perekrutan tenaga kontrak petugas pajak daerah</p>
	<p>V. Program Pelaksanaan Pengkajian dan Penerapan Standar Manajemen Mutu</p>	<p>Survalance Audit ISO 9001-2008</p>

dispenda@malangkota.go.id



Lampiran 4. Pedoman Wawancara

Wawancara dengan SKPD Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang

1. Bagaimana bentuk inovasi pelayanan publik yang dilakukan Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam pencaangan zona integritas untuk mewujudkan wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani ?
2. Inovasi apasajakah yang dilakukan Dispenda kota Malang yang masuk ke dalam inovasi inkremental ?
3. Inovasi apasajakah yang dilakukan Dispenda kota Malang yang masuk ke dalam inovasi radikal ?
4. Inovasi apasajakah yang dilakukan Dispenda kota Malang yang masuk ke dalam inovasi transformatif ?
5. Bagaimana proses pembayaran BPHTB dan PBB ?
6. Apakah semua pajak yang membayar ke Dispenda bisa melalui online ?
7. Apasajakah faktor pendukung dari internal maupun eksternal dalam pencaangan zona integritas untuk mewujudkan wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani ?
8. Apasajakah faktor penghambat dari internal maupun eksternal dalam pencaangan zona integritas untuk mewujudkan wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani ?

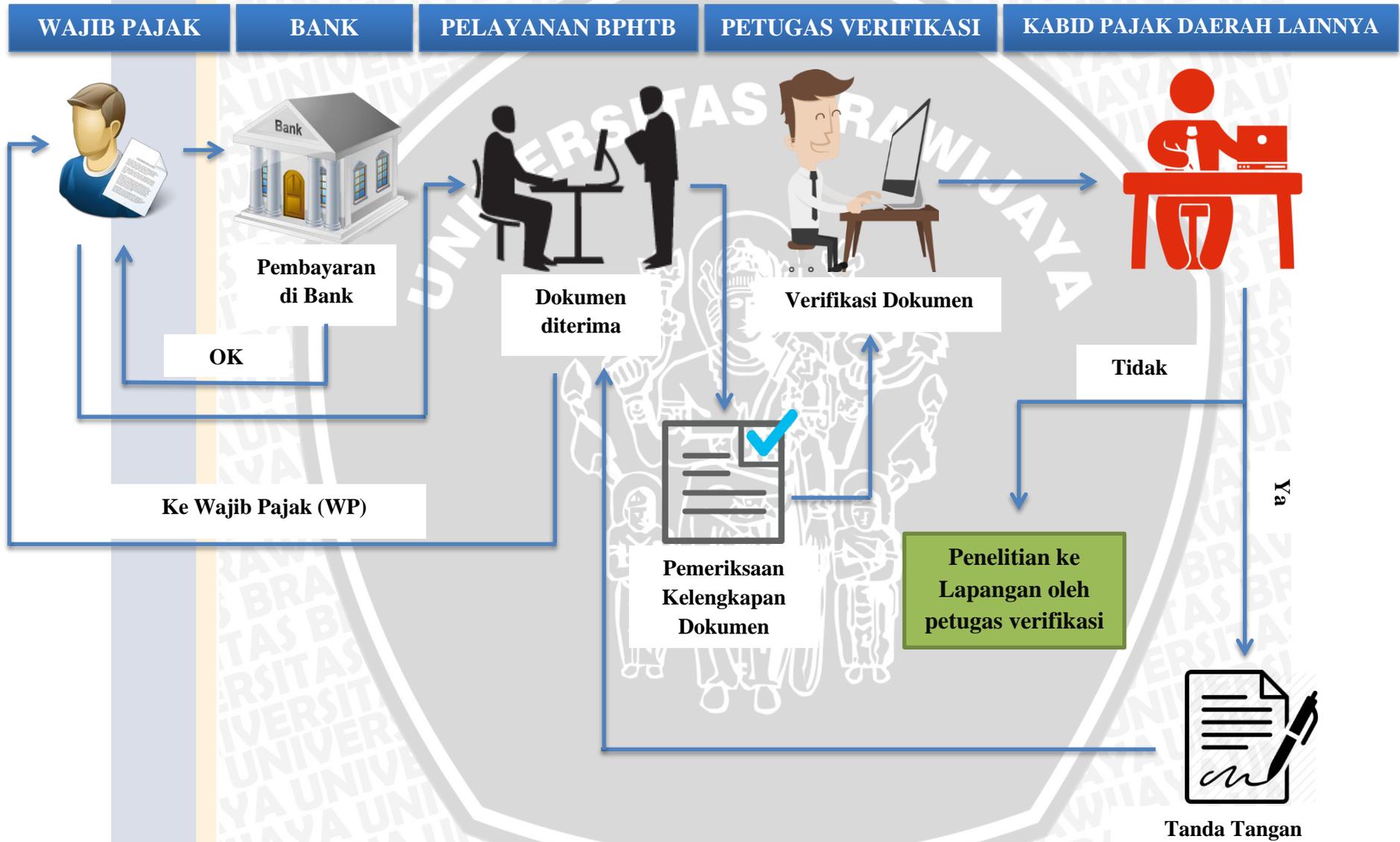
Wawancara dengan masyarakat atau wajib pajak di Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang

1. Bagaimanakah menurut anda pelayanan yang dilakukan petugas Dispenda Kota Malang ?
2. Bagaimanakah menurut anda sistem pelayanan publik yang harus dilakukan oleh petugas Dispenda Kota Malang ?
3. Menurut anda hal apa sajakah yang harus dilakukan Dispenda agar menjadi wilayah bebas korupsi dan dan wilayah birokrasi bersih dan melayani ?

Lampiran 5. Dokumentasi Wawancara



Lampiran 6. Flowchart Prosedur Pembayaran BPHTB



Lampiran 7. Surat Keputusan Susunan Tim Pembangunan Zona Integritas

Lampiran
Surat Keputusan Kepala Dinas
Pendapatan Daerah Kota Malang
Nomor: 188.45.1/29/35.73.313/2015
Tentang
Pembentukan Tim Pembangunan Zona
Integritas
Di Lingkungan Dinas Pendapatan
Daerah Kota Malang

SUSUNAN TIM PEMBANGUNAN ZONA INTEGRITAS
DINAS PENDAPATAN DAERAH KOTA MALANG

1. Ketua : Djupri, SH., M.Pd
2. Sekretaris : Dian Kuntari, S.STP, M.Si
3. Anggota :
 - a. Tri Oky Rudianto P. SE., M.Si
 - b. Dwi Cahyo T. Y., S.Sos, MM
 - c. Fauzan Indra S. SSTP, M.Si
 - d. Meidy Hazran, SH
 - e. Solikin, S.Sos
 - f. Lukman Hidayat, ST
 - g. Fredy Johari Ardiansyah