



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 10076-10082

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Peran Cross Cultural Manajemen SDM Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Public Di SAMSAT

<sup>1</sup>Mamlu'ah, <sup>2</sup>Maman Qomaruzzaman

<sup>1</sup>Mamlu'ah, manajemen fakultas ekonomi & bisnis Universitas Pamulang

<sup>2</sup>Maman Qomaruzzaman., S.Pd.,M.A, manajemen fakultas ekonomi&bisnis, Universitas Pamulang

[1mamluahlu@gmail.com](mailto:mamluahlu@gmail.com), [2dosen02902@unpam.ac.id](mailto:dosen02902@unpam.ac.id)

### Abstrak

Penelitian ini mengkaji peran cross-cultural management dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik pada lembaga Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT). Dengan latar masyarakat Indonesia yang heterogen secara budaya, kemampuan pegawai SAMSAT untuk mengenali, menyesuaikan, dan merespons perbedaan budaya menjadi kunci peningkatan kepuasan pengguna layanan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif (studi kasus) yang mengombinasikan wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Temuan utama menunjukkan bahwa intervensi manajemen lintas budaya — berupa pelatihan komunikasi lintas budaya, adaptasi SOP pelayanan, dan penguatan budaya organisasi yang inklusif — terkait positif dengan peningkatan responsivitas, penurunan keluhan, dan kenaikan indeks kepuasan masyarakat terhadap layanan SAMSAT. Implikasi penelitian menekankan perlunya integrasi kebijakan HR berbasis budaya dan pelatihan berkelanjutan pada pelayanan publik terpadu. Pendekatan cross cultural management difokuskan pada strategi pengelolaan SDM yang sensitif budaya, termasuk pelatihan kesadaran budaya, komunikasi lintas budaya, dan adaptasi kebijakan SDM untuk mengurangi bias etnosentrisme. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa cross cultural management SDM bukan hanya alat strategis, tetapi juga pendorong utama transformasi layanan publik yang responsif dan adil di Samsat. Implikasi praktis mencakup rekomendasi bagi pemerintah daerah untuk mengintegrasikan modul cross cultural dalam pelatihan SDM, yang berpotensi meningkatkan efisiensi layanan hingga 30% dan mengurangi keluhan masyarakat. Penelitian ini berkontribusi pada literatur manajemen publik di negara berkembang dengan menekankan paradigma budaya sebagai kunci kualitas pelayanan.

**Kata kunci:** Cross-Cultural Management, SDM, Kualitas Pelayanan Publik, Kepuasan Masyarakat

### 1. Latar Belakang

Indonesia sebagai negara multikultural menghadirkan tantangan tersendiri bagi penyelenggaraan layanan publik: pemohon layanan datang dari berbagai suku, bahasa, dan kebiasaan sosial yang berbeda. SAMSAT sebagai salah satu frontliner layanan publik—melayani pembayaran pajak kendaraan, pengesahan STNK, dan layanan administratif terkait—memerlukan SDM yang kompeten tidak hanya secara teknis tetapi juga dalam kompetensi antar-budaya agar pelayanan menjadi efektif, adil, dan diterima oleh semua lapisan masyarakat.

Perkembangan digitalisasi (mis. E-Samsat, aplikasi SIGNAL) telah memperbaiki aspek aksesibilitas dan transparansi layanan, namun interaksi tatap muka dan proses bantuan layanan tetap memerlukan kompetensi manusia yang peka terhadap keragaman budaya pemohon. Studi-studi terkini (2024–2025) menyoroti pentingnya adaptasi HR dan praktik manajemen lintas budaya untuk memperbaiki kolaborasi organisasi dan meningkatkan kualitas layanan. Oleh karena itu penelitian ini berfokus mengeksplorasi bagaimana cross-cultural management diterapkan di lingkungan SAMSAT dan sejauh mana penerapan tersebut berdampak pada kualitas pelayanan publik.

### 2. Tinjauan Pustaka

#### 2.1. Cross-Cultural Management dan HRM

Cross-cultural management mengacu pada seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan praktik yang memungkinkan organisasi mengelola perbedaan budaya dalam lingkungan kerja (komunikasi, kepemimpinan, norma sosial). Penelitian 2024 memperkuat bahwa praktik manajerial yang sensitif budaya meningkatkan

kolaborasi dan kinerja organisasi. Studi kualitatif dan tinjauan literatur 2024 menunjukkan bahwa pelatihan budaya, adaptasi kebijakan HR, dan kepemimpinan inklusif merupakan intervensi efektif.

## 2.2. SDM di Sektor Publik dan Kualitas Pelayanan

Manajemen SDM publik tidak sekadar rekrutmen dan penilaian kinerja, tetapi mencakup pengembangan kompetensi layanan, etika, dan orientasi warga-pelayan (*citizen-oriented*). Penelitian pada konteks pemerintahan daerah (2024) menemukan bahwa investasi pada pengembangan SDM berhubungan signifikan dengan peningkatan kualitas layanan dan penurunan keluhan masyarakat.

## 2.3. Pelayanan SAMSAT: Digital dan Non-Digital Issues

Penelitian 2024–2025 pada implementasi layanan e-SAMSAT dan aplikasi SIGNAL menunjukkan peningkatan akses dan kepatuhan pembayaran, tetapi juga mengungkap tantangan: keterbatasan literasi digital masyarakat, kendala jaringan, dan kebutuhan dukungan tatap muka yang peka budaya. Hal ini menegaskan pentingnya kombinasi solusi digital dan kompetensi interpersonal pegawai.

## 2.4. Dimensi Kualitas Layanan Publik

Kerangka kualitas layanan (*SERVQUAL*) yang sering dipakai—*tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*—relevan pada konteks SAMSAT. *Empathy* dan *assurance* sangat dipengaruhi kemampuan pegawai membaca kebutuhan budaya pemohon; sementara *responsiveness* dipengaruhi ketersediaan alternatif (mis. petugas bilingual, panduan visual). Penelitian lokal 2024 menunjukkan dimensi-dimensi ini menjadi determinan utama kepuasan pemohon layanan publik.

## 3. Metodologi Penelitian

### Desain Penelitian

Penelitian berbentuk kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus pada satu kantor SAMSAT di kota besar di Indonesia. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memahami secara mendalam praktik manajerial lintas budaya, pengalaman pegawai, dan persepsi pengguna layanan.

### Teknik Pengumpulan Data

Wawancara mendalam semi-struktur: menggali praktik HR, pengalaman pelatihan lintas budaya, dan masalah yang ditemui.

Observasi partisipatif: pengamatan langsung alur pelayanan, interaksi pegawai-pemohon, penggunaan materi bantu (leaflet, signage).

Dokumentasi: SOP pelayanan, laporan keluhan, data Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), catatan pelatihan SDM.

### Analisis Data

Menggunakan model Miles & Huberman (*reduksi data* → *penyajian data* → *verifikasi/penarikan kesimpulan*). Validitas data diperkuat dengan triangulasi sumber (pegawai, pengguna, dokumen) dan teknik (wawancara, observasi, dokumen). Etika penelitian: *informed consent*, *anonimisasi responden*, dan *persetujuan lembaga*. Untuk konteks referensi empiris tentang pengukuran kualitas layanan dan IKM, studi-studi 2024 dipakai sebagai rujukan metode pengumpulan data kuantitatif pendukung.

## 4. Pelayanan Publik di SAMSAT

Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) merupakan lembaga layanan publik yang berfungsi sebagai pusat administrasi terpadu yang melibatkan tiga instansi: **Polri**, **Bapenda/Dispenda**, dan **Jasa Raharja**. Lembaga ini melayani masyarakat dalam berbagai urusan administrasi kendaraan bermotor seperti:

1. pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor (PKB),
2. pembuatan dan perpanjangan Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK),
3. pendaftaran kendaraan baru,
4. mutasi kendaraan, serta

5. penerbitan Bukti Pembayaran Kewajiban Tahunan (e-SKKP).

Sebagai unit pelayanan publik yang berinteraksi langsung dengan masyarakat dari berbagai latar belakang budaya, pendidikan, ekonomi, dan karakter sosial, SAMSAT memiliki peran penting dalam memberikan layanan yang cepat, akurat, transparan, dan memuaskan.

#### 4.1. Konsep Pelayanan Publik di SAMSAT

Pelayanan publik di SAMSAT mengacu pada prinsip-prinsip *good governance* dan standar pelayanan sebagaimana diatur dalam:

1. UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik,
2. Peraturan Menteri PAN-RB terkait standar pelayanan,
3. Kebijakan internal masing-masing SAMSAT daerah.

Pelayanan publik di SAMSAT diarahkan untuk memenuhi unsur:

1. Kesederhanaan – prosedur mudah dipahami.
2. Transparansi – informasi biaya, proses, dan waktu pelayanan jelas.
3. Akurasi – data dan dokumen harus tepat.
4. Ketepatan waktu – layanan cepat sesuai standar operasional.
5. Keamanan dan kenyamanan pelayanan.
6. Kesetaraan hak tanpa memandang latar belakang masyarakat.

#### 4.2. Karakteristik Pelayanan Publik di SAMSAT

Pelayanan SAMSAT memiliki karakteristik yang unik:

a. Tingkat Interaksi Tinggi dengan Masyarakat Beragam

SAMSAT melayani seluruh lapisan masyarakat—berbeda suku, bahasa daerah, usia, profesi, tingkat pendidikan, dan karakter sosial.

Karakteristik ini menuntut pegawai memiliki kemampuan *intercultural communication* agar tidak terjadi miskomunikasi atau konflik kecil dalam pelayanan.

b. Pelayanan Berbasis Administrasi Teknis

Proses pelayanan melibatkan banyak data dan verifikasi, sehingga akurasi dan kejelasan informasi sangat penting untuk menghindari kesalahan administrasi.

c. Terikat Regulasi

Pelayanan diatur oleh standar pemerintah pusat dan daerah, sehingga ruang inovasi harus tetap sesuai dengan regulasi yang berlaku.

d. Dominasi Interaksi Tatap Muka

Sebagian besar proses masih memerlukan kehadiran masyarakat secara langsung, meskipun beberapa layanan mulai digital melalui e-SAMSAT atau SAMSAT Drive Thru.

#### 4.3. Tantangan Pelayanan Publik di SAMSAT

Beberapa tantangan yang sering muncul, terutama terkait keberagaman budaya, antara lain:

a. Perbedaan Gaya Komunikasi

Masyarakat dari budaya berbeda memiliki gaya komunikasi berbeda (langsung vs tidak langsung, formal vs informal). Jika pegawai tidak memahami, dapat terjadi salah persepsi.

b. Tingkat Literasi Administrasi yang Beragam

Sebagian masyarakat masih kurang memahami prosedur, formulir, atau persyaratan sehingga menimbulkan kebingungan.

c. Persepsi tentang Pelayanan Pemerintah

Beberapa masyarakat memiliki persepsi negatif terhadap layanan publik, sehingga memengaruhi tingkat kepuasan.

d. Potensi Konflik Interpersonal

Kesalahpahaman budaya, nada bicara, bahasa tubuh, atau ekspresi dapat memicu ketegangan antara pegawai dan masyarakat.

#### 4.4. Urgensi Cross-Cultural Management dalam Pelayanan SAMSAT

Cross-Cultural Management menjadi penting karena:

a. Keberagaman Masyarakat Indonesia

SAMSAT melayani masyarakat multikultural. Pengelolaan lintas budaya membantu pegawai lebih peka terhadap perbedaan nilai, ekspektasi, dan gaya komunikasi.

b. Peningkatan Kualitas Interaksi Pelayanan

Kompetensi budaya yang baik meningkatkan:

1. empati pegawai,
2. kemampuan mendengarkan secara efektif,
3. sikap menghargai keragaman,
4. kemampuan mengelola emosi masyarakat.

c. Reduksi Keluhan dan Konflik Pelayanan

Pengelolaan lintas budaya mengurangi potensi miskomunikasi, kesalahpahaman, dan ketegangan saat pelayanan.

d. Peningkatan Kepuasan Masyarakat

Ketika masyarakat merasa dihargai dan dilayani dengan ramah serta sesuai ekspektasi budaya, tingkat kepuasan meningkat.

e. Peningkatan Citra dan Kinerja SAMSAT

Pelayanan humanis berbasis pemahaman budaya membantu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap instansi pemerintah.

#### 4.5. Relevansi terhadap Penelitian (Sesuai Fokus Jurnal)

Penjelasan tentang pelayanan publik di SAMSAT ini menjadi landasan bagi penelitian mengenai:

1. bagaimana cross-cultural management diterapkan dalam pelayanan SAMSAT,
2. pengaruh kompetensi lintas budaya pegawai terhadap kepuasan masyarakat,
3. faktor budaya apa saja yang memengaruhi persepsi kualitas pelayanan, dan
4. strategi peningkatan interaksi pelayanan yang responsif budaya.

#### 4.6. Penguatan Kolaborasi Antar Instansi dalam Layanan Terpadu

SAMSAT terdiri dari tiga instansi (Polri, Bapenda, Jasa Raharja). Cross-cultural management juga berlaku dalam:

1. koordinasi pegawai antar instansi,
2. keseragaman standar pelayanan,
3. komunikasi internal yang sensitif terhadap perbedaan budaya organisasi.

**Dampak:** layanan lebih konsisten dan tidak membingungkan masyarakat.

Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian

No	Karakteristik	Kategori	Jumlah (n=120)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki - laki	66	55
		Perempuan	54	45
2	Usia	≤ 25 tahun	28	23
		26-40 tahun	58	48
		>40 tahun	34	29
3	Pendidikan	SMA/Sederajat	55	46
		Diploma/S1	53	44
		Lainnya	12	10

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas instrumen

Variabel	Jumlah Item	r-hitung > r-tabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Cross Cultural Manajemen SDM	10	Vaiid	0,842	Reliable
Kualitas Pelayanan Publik	15/	Valivd	0,881	Reliable

Tabel 3 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Cross Cultural Manajemen SDM

No	Indikator	Mean	Kategori
1	Pemahaman petugas terhadap perbedaan budaya masyarakat	4,10	Baik
2	Kemampuan Komunikasi Lintas Budaya	4,05	Baik
3	Penggunaan Bahasa yang Mudah dipahami	3,98	Baik
4	Sikap empati dan keramahan petugas	4,26	Sangat baik

5	Perlakuan adil tanpa diskriminasi	4,16	Baik
	Rata - rata	4,11	Baik

**Tabel 4. Hasil Analisis Deskriptif Kualitas Pelayanan Publik**

No	Dimensi SERVQUAL	Mean	Kategori
1	Tangibles (fasilitas & penampilan)	4,15	Baik
2	Reaibiity (keandalan pelayanan)	4,12	Baik
3	Responsiveness (kecepatan pelayanan )	4,02	Baik
4	Assurance(jaminan & kompetensi petugas )	4,30	Sangat baik
5	Empathy (perhatian individu )	4,29	Sangat baik
	Rata-rata		Baik - sangat baik

**Tabel 5. Ringkasan Hasil Wawancara Singkat**

No	Tema Temuan	Ringkasan Hasil
1	Hambatan budaya dan bahasa	Masih dirasakan oleh masyarakat lanjut usia dan berpendidikan rendah
2	Sikap petugas	Petugas yang komunikatif lebih mudah diterima di masyarakat
3	Pelatihan SDM	Pelatihan pelayanan berbasis budaya di nilai efektif

**Tabel 6. Hasil Analisis Dokumentasi Samsat**

Dokumen	Temuan	Keterangan
Sop pelayanan	Memuat prinsip kesetaraan dan keramahan	Sesuai pelayanan inklusif
Inovasi pelayanan	Pendekatan komunikasi berbasis budaya	Mendukung cross cultural management
Indeks kepuasan masyarakat	82,4 → 86,7	Meningkat (Baik → Sangat Baik)

**Tabel 7. Ringkasan Keseluruhan Hasil Penelitian**

<b>Aspek</b>	<b>Hasil</b>
<b>Cross cultural manajemen SDM</b>	<b>Baik</b>
<b>Kualitas pelayanan publik</b>	<b>Baik-Sangat baik</b>
<b>Kepuasan masyarakat</b>	<b>Meningkat</b>
<b>Implikasi</b>	<b>Pelayanan lebih inklusif dan profesional</b>

## **5. Kesimpulan**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan cross-cultural management memiliki peran besar dalam meningkatkan kepuasan pelayanan masyarakat di SAMSAT. Keragaman budaya masyarakat menuntut adanya kemampuan adaptasi, komunikasi yang efektif, serta sikap inklusif dari petugas. Strategi seperti pelatihan komunikasi antarbudaya, penggunaan bahasa yang mudah dipahami, penyampaian informasi visual, serta sikap non-diskriminatif terbukti meningkatkan kecepatan layanan, kenyamanan masyarakat, serta kepercayaan terhadap institusi publik. Dengan demikian, cross-cultural management bukan hanya penting, tetapi merupakan kebutuhan strategis dalam pelayanan publik. Kesimpulan Hubungan Strategi dengan Kualitas Pelayanan. Strategi cross-cultural management di SAMSAT membantu: menciptakan interaksi pelayanan yang lebih harmonis, mengurangi kesalahpahaman antarbudaya, meningkatkan efektivitas komunikasi, memperkuat profesionalisme pegawai, dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan masyarakat. Strategi ini menjadi kunci dalam memberikan pelayanan publik yang ramah, adil, transparan, dan responsif terhadap keberagaman masyarakat Indonesia.

## **Daftar Pustaka**

1. Erfan, M. (2024). The Impact of Cross-Cultural Management on Global Collaboration and Performance. *Advances in Human Resource Management Research*.
2. *Advances in Research*
3. Qalbia, F. (2024). Exploring Cross-Cultural Management Practices in Global Organizations. *Journal of Business & Leadership*.
4. [jurnal-jbl.stiekasihbangsa.ac.id](http://jurnal-jbl.stiekasihbangsa.ac.id)
5. Rivai, N.I. (2025). Evaluation of Public Services on Community Satisfaction (studi evaluasi IKM). *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*.
6. *Jurnal Universitas Padjadjaran*
7. Hidayat, E.N. (2024). Measuring Service Quality at Public Service Mall. *Epistemik Press Journal*.
8. *Journal Epistemik Press*
9. Triyosanti, C. (2024). Pelayanan, Aplikasi SIGNAL SAMSAT, Pajak Kendaraan dan Kepuasan Masyarakat. *Jurnal JSPH*.
10. *Jurnal Kalimasada Group*
11. Putra, M.A.E. (2025). Dampak Digitalisasi Layanan E-Samsat dalam Peningkatan Kepatuhan. *Jurnal Menulis*.
12. [padangjurnal.web.id](http://padangjurnal.web.id)
13. Rachman, E. (2024). The Impact of Human Resource Development and Public Service Quality (studi Gorontalo). *JISSR*.
14. [ojs.ycit.or.id](http://ojs.ycit.or.id)
15. Miles, M. B., & Huberman, A. M. *Qualitative Data Analysis*. Sage Publications. (Metode analisis digunakan)
16. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. SERVQUAL Model: Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. (Kerangka kualitas layanan)