

BAB I

PENDAHULUAN

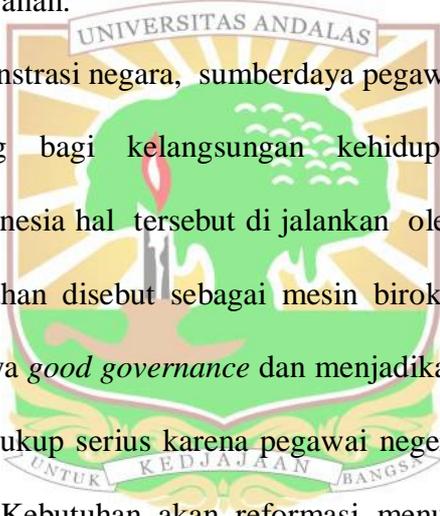
1.1 Latar Belakang Masalah

Memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat merupakan Tugas Pokok yang harus dilaksanakan oleh Pemerintah sebagai organisasi publik, sehingga seluruh pegawai pemerintahan memiliki kewajiban serta tanggung jawab untuk memberikan pelayanan publik yang baik dan profesional sehingga dapat memuaskan masyarakat. Pelaksanaan pelayanan publik yang profesional merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah dengan masyarakat, disebabkan pelayanan yang memuaskan adalah hak dari seluruh masyarakat yang harus dipenuhi oleh pemerintah.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) Nomor 15 tahun 2014 tentang pelayanan kepada masyarakat telah ditegaskan bahwa aparat pemerintah harus memberikan pelayanan semaksimal mungkin kepada masyarakat yang didasarkan pada prinsip – prinsip pelayanan publik, yaitu :

1. Sederhana. Standar Pelayanan yang mudah dimengerti, mudah diikuti, mudah dilaksanakan, mudah diukur, dengan prosedur yang jelas dan biaya terjangkau bagi masyarakat maupun penyelenggara.
2. Partisipatif. Penyusunan Standar Pelayanan dengan melibatkan masyarakat dan pihak terkait untuk membahas bersama dan mendapatkan keselarasan atas dasar komitmen atau hasil kesepakatan.

3. Akuntabel. Hal-hal yang diatur dalam Standar Pelayanan harus dapat dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan kepada pihak yang berkepentingan.
4. Berkelanjutan. Standar Pelayanan harus terus-menerus dilakukan perbaikan sebagai upaya peningkatan kualitas dan inovasi pelayanan.



Dalam administrasi negara, sumberdaya pegawai negeri menjadi unsur yang sangat penting bagi kelangsungan kehidupan pemerintahan dan pembangunan. Di Indonesia hal tersebut di jalankan oleh Pegawai Negeri Sipil, yang dalam pemerintahan disebut sebagai mesin birokrasi. Tujuan utamanya terletak pada terciptanya *good governance* dan menjadikan Pegawai Negeri Sipil pusat perhatian yang cukup serius karena pegawai negeri sipil memiliki fungsi yang sangat penting. Kebutuhan akan reformasi menuju terciptanya Pegawai Negeri Sipil yang lebih professional , terampil , terbuka dan berorientasi pelayanan kepada masyarakat.

Pemerintahan yang baik (*good governace*) adalah prasarat bagi terbentuknya pemerintahan yang efektif dan demokratis. Pemerintahan yang baik digerakkan oleh prinsip prinsip partisipatif, penegakan hukum yang efektif. Salah satu unsur penilaian yang sangat penting adalah kecerdasan SDM aparatur yang memiliki kontribusi , kapasitas dan kompetensi yang baik, mampu dan inovatif dengan orientasi pada kepentingan masyarakat.

Tetapi penilaian terhadap pegawai negeri saat ini masih memperlihatkan fenomena yang tidak menggembirakan. *Image negative* yang diperlihatkan

Pegawai Negeri Sipil Indonesia yang sangat menonjol di mata masyarakat adalah penyelewengan internal misalnya inefisiensi,

Pengambilan keputusan yang berbelit belit dan, prosedur pelayanan yang sangat panjang, koordinasi antar instansi yang masih lemah, praktik KKN dan sebagainya. Kemampuan Pegawai Negeri Sipil masih sangat terbatas dalam mengimplementasikan berbagai kebijakan yang telah ditetapkan Pemerintah Pusat dan juga masih terlihat jauh dari sikap abdi masyarakat dalam memberikan pelayanan publik yang seharusnya menjadi tugas mereka,

Menurut (Zarkasyi,2008) dalam (Putra, 2016) studi dari Booz- Allen & Hamiltan pada tahun 1998 dikawasan Asia Timur menemukan bahwa Indonesia merupakan Negara dengan tingkat *good governance* paling rendah diantara negara negara tetangganya. Indeks *good governance* Indonesia adalah 2.8 sedangkan Singapore 8,9 , Malaysia 7.7 Thailand 4.8 dan Filipina 3.5 .

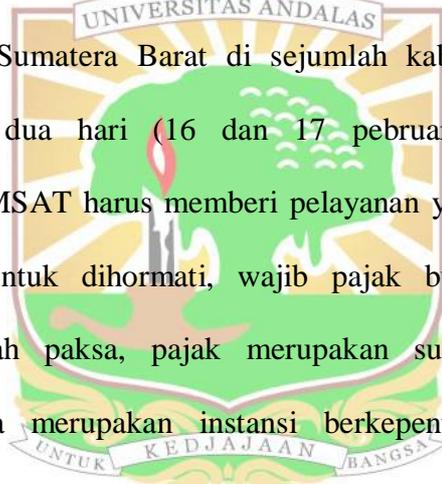
Menurut (Pemerintah Republik Indonesia,2014) pengelolaan aparatur Negara (Khususnya pegawai Negeri Sipil) telah diatur dalam undang undang Nomor 8 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.Undang - undang nomor 5 tahun 2004 tersebut pada intinya memuat , Manajemen Pegawai Negeri Sipil (MPNS) yang meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pangkat dan jabatan pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian pensiun dan tabungan hari tua dan perlindungan. Disinilah arti pentingnya penerapan manajemen yang baik dalam bidang kepegawaian untuk mewujudkan profesionalisme pegawai Negeri Sipil untuk mendukung kinerja pemerintah.

Kemudian dalam prakteknya di lapangan masih banyak pelayanan yang di berikan oleh aparat pemerintah yang tidak memuaskan masyarakat dan sangat jauh dari prinsip – prinsip tentang pelayanan publik seperti yang di amanatkan didalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN). Masyarakat akan senang kalau harapan dan kebutuhannya dapat terpenuhi. Kemudian masyarakat merasa tidak senang dengan pelayanan yang diberikan tentu ini disebabkan oleh pelayanan yang tidak efektif dan efisien.

Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Kota Bukittinggi yang bertugas memberikan pelayanan publik berupa barang dan jasa secara langsung kepada masyarakat. Pembentukan SAMSAT Kota Bukittinggi dimaksudkan untuk memperlancar, mempermudah dan mempercepat pelayanan pajak kepada masyarakat. SAMSAT Kota Bukittinggi merupakan suatu sistem kerjasama terpadu antara POLRI, Dinas Pendapatan Provinsi dan PT Jasa Raharja. Pelayanan di SAMSAT Kota Bukit Tinggi meliputi berbagai macam pelayanan/pengurusan pajak kendaraan bermotor. Jenis-jenis pengurusan pajak kendaraan bermotor di SAMSAT Kota Bukittinggi antara lain pelayanan untuk menerbitkan Surat Tanda Nomor Kendaraan Bermotor (STNK), Surat Tanda Coba Kendaraan Bermotor, Tanda Nomor Kendaraan Bermotor, Tanda Coba Kendaraan Bermotor dan Pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB), Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB) serta Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan (SWDKLJJ).

SAMSAT dapat diibaratkan sebagai suatu cabang birokrasi yang berada di tengah-tengah birokrasi dan masyarakat. Pada posisinya dimasyarakat

cabang SAMSAT harus memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat sebagai pengguna layanan baik pelayanan barang maupun pelayanan jasa. Dalam kaitannya dengan pemungutan pajak kendaraan bermotor maka SAMSAT berkewajiban untuk memberikan pelayanan yang optimal. Hal itu diingatkan Ketua Komisi III Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Sumatera Barat Afrizal dalam kunjungan kerja meninjau aset pemerintah provinsi Sumatera Barat di sejumlah kabupaten dan kota yang berlangsung selama dua hari (16 dan 17 pebruari 2017, red). Afrizal mengingatkan, “, SAMSAT harus memberi pelayanan yang optimal yaitu wajib pajak memiliki hak untuk dihormati, wajib pajak bukan bawahan instansi yang dapat diperintah paksa, pajak merupakan sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) serta merupakan instansi berkepentingan untuk memberi kepuasan dalam pembayaran pajak kendaraan bermotor. (Sumbarprov,2017)



Pelayanan jasa yang dilakukan di SAMSAT memang tidak berwujud seperti pelayanan barang. Dwiyanto (2008) menjelaskan bahwa meskipun wujud pelayanan tidak nampak, proses penyelenggaraannya dapat diamati dan dapat dirasakan, misal apakah layanan yang dilakukan dapat dinilai cepat, lambat, menyenangkan, menyulitkan, murah atau mahal.

Jenis pelayanan jasa yang diberikan oleh SAMSAT Kota Bukittinggi adalah pelayanan terkait pemungutan pajak kendaraan bermotor. Pajak kendaraan bermotor sendiri meliputi pajak atas kendaraan bermotor, bea balik nama kendaraan bermotor ditambah dengan Sumbangan Wajib Dana Lalu Lintas Jasa Raharja (SWDKLJJ). Pelayanan pajak kendaraan bermotor di SAMSAT

Kota Bukittinggi dibedakan berdasarkan pemungutan pajak atas pendaftaran kendaraan bermotor baru, pemungutan pajak atas pengesahan ulang tahunan dan lima tahunan STNK dan bea balik nama kendaraan bermotor.

Pengurusan pajak kendaraan bermotor merupakan kewajiban yang perlu dilakukan oleh pemilik kendaraan bermotor. Sebagai contoh pengesahan ulang STNK tahunan dan penggantian STNK lima tahunan sangat penting bagi pengendara kendaraan bermotor. Pengesahan STNK berkaitan dengan masa aktif/berlaku atau tidaknya STNK. Jika STNK yang dimiliki sudah habis masa berlakunya maka pengendara kendaraan bermotor dapat dikenakan sanksi. Hal ini senada dengan materi Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan pasal 68 yang menjelaskan bahwa setiap kendaraan bermotor yang dioperasikan di jalan wajib dilengkapi dengan Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK) dan Tanda Nomor Kendaraan Bermotor (TNKB yang masih berlaku. Bila pengendara mengemudikan kendaraan bermotor dengan STNK mati (sudah habis masa berlakunya) maka termasuk pelanggaran dan dapat dikenai sanksi administrative. Oleh karena itu pengurusan pajak kendaraan bermotor perlu dilakukan.

Selain berhubungan dengan masa aktif STNK, pelayanan pajak kendaraan bermotor juga diperlukan mengingat adanya peningkatan jumlah kendaraan bermotor di Bukittinggi dari waktu ke waktu. Dengan jumlah kendaraan bermotor yang terus bertambah maka bertambah pula masyarakat yang akan melakukan registrasi/pendaftaran kendaraan bermotornya di SAMSAT.

Tabel 1.1 Jumlah Kendaraan Bermotor Dikota Bukittinggi

Jenis Kendaraan	Mendaftar Ulang (Plat)				Balik Nama (Plat)			
	Hitam	Kuning	Merah	Jumlah	Hitam	Kuning	Merah	Jumlah
Sedan	1 159		2	1 161	300			300
Jeep	890		13	903	147			147
ST.WGN,Minibus, Oplet	6 533	765	203	7 501	1 184			1 760
Micro Bus	69	57	14	140	5	576		15
bus	4	18	-	22	-	10		-
Pick up	1 316	7	42	1 365	278	-		279
Light Truck	432	307	30	769	46	1		48
Truck	45	104	3	152	3	2		4
Sepeda Motor	24 155		617	24 772	3 301	1	1	3 302

Data BPS kota Bukittinggi Tahun 2017

Tahun 2016 jumlah kendaraan bermotor roda dua di Bukittinggi naik mencapai 3.302 unit dengan tertinggi kemudian di susulkan kendaraan Minibus 1.760 kemudian disusulkan kendaraan sedan 300 selanjutnya kendaraan Pic Up 279 kemudian jeep 147 (BPS, 2017)

Pertumbuhan jumlah kendaraan bermotor yang terjadi di Bukittinggi dapat menjadi peluang bagi Pemerintah Daerah untuk meningkatkan jumlah penerimaan pajak daerah. Semakin meningkat jumlah kendaraan bermotor yang ada dan perlu diregistrasi maka semakin meningkat pula pendapatan yang diterima.

Tetapi jika peningkatan jumlah kendaraan bermotor tidak dibarengi dengan peningkatan sumber daya dalam pemungutan pajak kendaraan bermotor seperti peningkatan pelayanan maka hal tersebut dapat memunculkan

permasalahan lain. Pelayanan pajak kendaraan bermotor menjadi tidak maksimal dan tidak akan terwujud kepuasan wajib pajak. Oleh karena itu peningkatan jumlah kendaraan bermotor merupakan peluang sekaligus tantangan bagi Pemda Kota Bukittinggi khususnya SAMSAT Kota Bukittinggi untuk dapat menyelenggarakan pelayanan pajak kendaraan bermotor secara baik dan optimal.

Barito Minang (2015) menulis hasil temuannya pada 26 Februari 2014 bahwa Samsat Bukittinggi menemukan bahwa masih ada keluhan masyarakat dalam pemberian pelayanan di salah satu SAMSAT, salah seorang wajib pajak di SAMSAT mengeluh ketika wajib pajak tersebut telah memasukkan berkas terlebih dahulu ke loket pelayanan ternyata berkas orang lain yang antri dibelakang dan memasukkan berkas setelahnya diselesaikan terlebih dahulu. Hal ini dikarenakan tidak digunakannya nomor urut antrian pelayanan di SAMSAT.

Selanjutnya terkait penyelenggaraan pelayanan di SAMSAT menyatakan bahwa belum maksimalnya penerapan standar operasional prosedur pelayanan seperti ketepatan waktu, proses pelayanan, fasilitas, kesesuaian biaya, daya tanggap petugas dan keadilan dalam penyelenggarakan pelayanan di SAMSAT Bukittinggi. Permasalahan lain yaitu maraknya praktik percaloan. Praktik percaloan yang masih sering ditemui di berbagai birokrasi penyelenggaraan pelayanan publik tidak terkecuali di SAMSAT Kota Bukittinggi. Sesuai dengan pernyataan Haryono Umar, Ketua KPK (Komisi Pemberantasan Korupsi)

Bidang Pencegahan (tempo, 2009) yang menemukan bahwa di SAMSAT masih banyak calo yang berkeliaran bahkan, tukang parkir juga dapat menjadi calo.

Seiring dengan perubahan paradigma yang terjadi didalam masyarakat yang menuntut pelayanan yang lebih baik dan efektif, maka Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Bukittinggi yang lebih dikenal dengan SAMSAT Bukittinggi yang bergerak dibidang pelayanan pajak kendaraan bermotor berupaya meningkatkan kinerja pegawainya, agar para pegawainya dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada wajib pajak selaku objek pajak dalam hal pelayanan pembayaran pajak kendaraan bermotor mereka.

SAMSAT kota Bukittinggi terus berupaya untuk meningkatkan kualitas pelayanannya kepada wajib pajak sesuai dengan visi dan misi Tetapi kenyataan di lapangan , penyusunan strategi yang sudah baik , sangat susah dalam mengimplementasikan strategi tersebut dalam kegiatan operasional organisasi . begitu Banyaknya halangan dan rintangan yang di temui di lapangan yang menyebabkan implementasi yang direncanakan gagal dari target telah di ditetapkan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh banyak peneliti di dunia, menyimpulkan bahwa kegiatan implementasi strategi merupakan kegiatan tersulit dari semua tahapan manajemen strategi. Akibatnya, banyak perusahaan yang gagal mengimplementasikan strateginya dan mengalami kerugian yang sangat besar . (Mbaka & Mugambi, 2014).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh para ahli menemukan bahwa faktor yang paling mempengaruhi keberhasilan dan keefektifan implementasi

strategi perusahaan adalah kepemimpinan strategis, budaya organisasi serta struktur organisasi, (Mumenya et al, 2012) melakukan pengujian terhadap 73 karyawan di Bidco Oil Refineries, Kenya. Dari penelitian didapat kesimpulan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan dalam efektifitas implementasi strategi. Para manajer dan supervisor di organisasi harus meningkatkan gaya kepemimpinan yang fleksibel yang konsultatif, terbuka untuk ide-ide, mendorong dan memotivasi karyawan. Lebih lanjut, penelitian ini merekomendasikan keterlibatan lebih karyawan dalam pembuatan keputusan. Ide atau pemikiran karyawan dapat dikumpulkan melalui kotak saran, kuesioner atau sering mengadakan pertemuan dengan seluruh karyawan. Ini akan membuat mereka memiliki organisasi dan bekerja untuk mencapai tujuannya.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Kalali et al, (2011), untuk menentukan faktor yang mempengaruhi implementasi strategi di sektor jasa kesehatan, dapat ditarik kesimpulan bahwa struktur organisasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang paling signifikan dalam implementasi strategi.

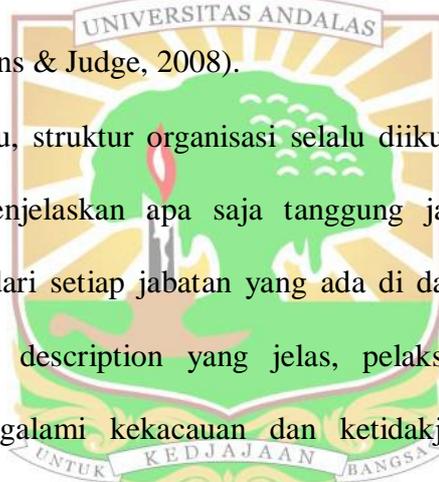
Implementasi strategi yang tak sesuai dengan target yang direncanakan dari awal disebabkan kurangnya karakter kepemimpinan strategis, yang belum diterapkan dengan baik di kantor SAMSAT Kota Bukittinggi dimana Kepala UPTD mempunyai tugas memimpin, mengendalikan dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi UPTD pajak daerah dan Retribusi Daerah berdasarkan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Kepala Dinas serta peraturan yang berlaku. Pendapat penulis didukung oleh hasil penelitian (Rajasekar, 2014), yang menemukan bahwa faktor yang paling menentukan keefektifan

implementasi strategi organisasi adalah kepemimpinan strategis, struktur organisasi, dan budaya.

Struktur organisasi menjadi salah satu sarana yang digunakan manajemen untuk mencapai sasarannya. Struktur harus mengikuti strategi perusahaan. Jika manajemen memerlukan perubahan signifikan dalam strategi organisasi, maka struktur pun perlu dimodifikasi untuk menampung dan mendukung perubahan ini. (Robbins & Judge, 2008).

Oleh karena itu, struktur organisasi selalu diikuti dengan penulisan job description untuk menjelaskan apa saja tanggung jawab, kewenangan dan pertanggungjawaban dari setiap jabatan yang ada di dalam struktur organisasi. Tanpa penulisan job description yang jelas, pelaksanaan tugas di dalam organisasi akan mengalami kekacauan dan ketidakjelasan tugas, sehingga menyebabkan struktur organisasi tidak berjalan dan strategi perusahaan menjadi tidak tercapai.

Fungsi struktur organisasi dan job description sebenarnya adalah menjadi tools untuk memberikan kejelasan arah strategi organisasi bagi karyawan, sehingga mereka akan memahami peran-peran mereka bagi organisasi. Dengan mereka memahami peran mereka masing-masing, ritme jalannya organisasi Budaya organisasi merupakan seperangkat ideologi kompleks, simbol, dan nilai yang dimiliki bersama seluruh organisasi yang mempengaruhi cara organisasi itu menjalankan bisnisnya. (Robbins & Judge, 2008).



Berdasarkan keputusan Gubernur Sumatera Barat No. 31 Tahun 2009 telah ditetapkan struktur organisasi Unit Pelaksanaan Teknis Dinas (UPTD) yang terdiri dari :

A. Kepala UPTD

Kepala UPTD mempunyai tugas memimpin, mengendalikan dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi UPTD pajak daerah dan Retribusi Daerah berdasarkan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Kepala Dinas serta peraturan yang berlaku.

B. Sub Bagian Tata Usaha

Sub bagian ini memiliki tugas sebagai berikut;

1. Melaksanakan penatausahaan persuratan pada unit.
2. Melaksanakan administrasi kepegawaian pada unit.
3. Melaksanakan administrasi keuangan unit.
4. Melaksanakan administrasi pengelolaan barang pada unit.
5. Melaksanakan administrasi pada unit.
6. Membuat laporan keuangan dan laporan berkala pada unit.
7. Melaksanakan administrasi humas, organisasi dan perpustakaan unit.

C. Seksi Penetapan Penerimaan

Pada seksi penetapan penerimaan memiliki tugas sebagai berikut:

1. Melaksanakan pendapatan dan pendaftaran objek.
2. Melayani permintaan SPT.
3. Menerima dan meneliti SPT yang di serahkan oleh wajib pajak.
4. Menertibkan surat ketetapan pajak.

5. Menerbitkan surat keterangan fiskal antar daerah.
6. Menerima dan memproses permohonan retribusi pajak.
7. Menatausahakan urusan pendapatan, pendaftaran objek pajak, SPT, ketetapan pajak, dan surat keterangan fiskal.
8. Memberikan laporan kepada UPTD.

Proses pembayaran pajak kendaraan bermotor pada Unit Pelaksanaan Teknis Dinas (UPTD) Pendapatan Daerah Kota Bukittinggi dapat berlangsung setelah wajib pajak memenuhi syarat-syarat yang berlaku. Setelah syarat dipenuhi maka wajib pajak dapat langsung melakukan pembayaran pajak terutang, pajak terutang ditetapkan pada bagian pendapatan pada Unit Pelaksanaan Teknis Dinas (UPTD) Pendapatan Daerah Kota Bukittinggi.

Dalam proses menetapkan pajak maka kita harus dituntut untuk memilih kendaraan bermotor (sesuai dengan merk, tipe/jenis, cc, dan tahun pembuatan) menetapkan tarif sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

D. Seksi penagihan dan penerimaan

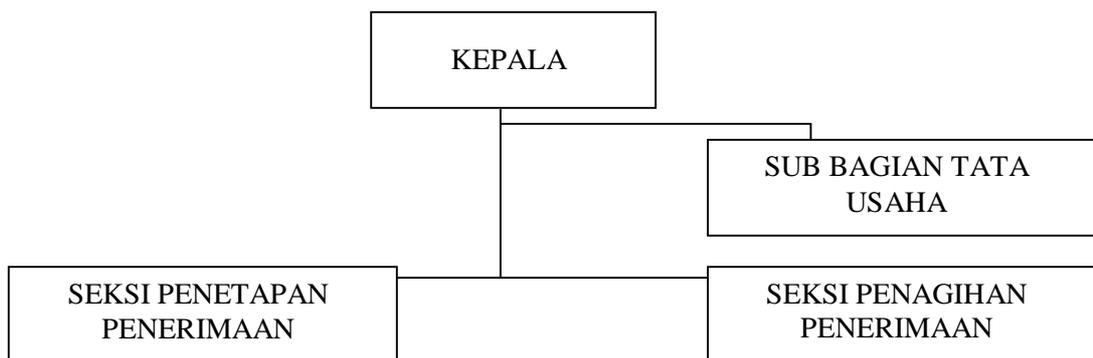
Pada seksi penagihan penerimaan memiliki beberapa tugas yaitu:

1. Melakukan penagihan terhadap wajib pajak yang tidak membayar pajak.
2. Melaksanakan surat teguran dan surat paksa.
3. Mempersiapkan bahan untuk kegiatan penyitaan dan pelanggan barang sitaan.
4. Menagih kembali pajak yang kurang bayar.
5. Melaksanakan razia pajak.
6. Menatausahakan tugas seksi penagihan.

7. Membuat laporan kepada UPTD.
8. Membekukan realisasi penerimaan pajak dan tunggakan.

Struktur pada Unit Pelaksanaan Teknis Dinas (UPTD) Pendapatan Daerah Kota Bukittinggi disusun berdasarkan fungsi dan objek, sebab kegiatan pada dinas titik berat kepada penyusunan kebijakan bidang pendapatan daerah. Sedangkan struktur organisasi disusun berdasarkan proses dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja kegiatan operasional dan pelayanan pada masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa Unit Pelaksanaan Teknis Dinas (UPTD) merupakan ujung tombak kegiatan dan pelayanan pada masyarakat, sehingga unit pelaksanaan teknis dinas mempunyai fungsi pemungutan, pelayanan dan koordinasi.

Struktur organisasi Unit Pelaksanaan Teknis Dinas (UPTD) Pendapatan Daerah kota Bukittinggi telah diatur dalam Keputusan Gubernur Sumatera Barat nomor 22 tahun 2001 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksanaan Teknis Daerah (UPTD) Pendapatan Daerah Kota Bukittinggi.



Sumber: Keputusan Gubernur Sumatera Barat nomor 31 tahun 2009.

Gambar 1.1 Struktur Organisasi Unit Pelaksanaan Teknis Dinas (UPTD) Pendapatan Propinsi Sumatera Barat

Proses pembayaran pajak kendaraan bermotor pada Unit Pelaksanaan Teknis Dinas (UPTD) Pendapatan Daerah Kota Bukittinggi dapat berlangsung setelah wajib pajak memenuhi syarat-syarat yang berlaku. Setelah syarat dipenuhi maka wajib pajak dapat langsung melakukan pembayaran pajak terutang, pajak terutang di tetapkan pada bagian penetapan pada Unit Pelaksanaan Teknis Dinas (UPTD) Pendapatan Daerah Kota Bukittinggi.

Penetapan pajak pada UPTD Pelayanan Pendapatan daerah Propinsi Sumatera Barat telah ditetapkan dalam Surat Ketetapan Menteri Nomor 29 Tahun 2009 tentang seluruh Nilai Jual Kendaraan Bermotor ditentukan oleh Pemerintah.

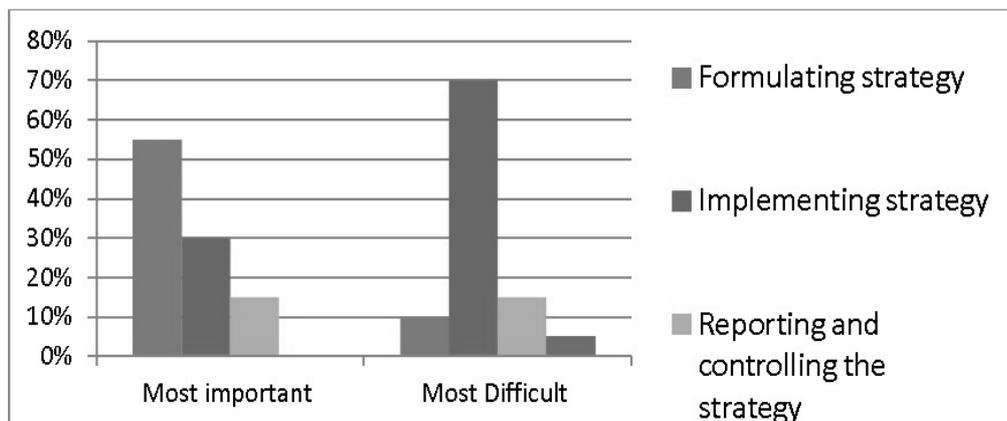
Berdasarkan struktur organisasi di atas bagian yang membahas tentang masalah aktivitas penerimaan pendapatan sektor pajak di UPTD Pelayanan Pendapatan di Provinsi Sumatera Barat ini adalah pada seksi penetapan penerimaan, dimana pada seksi ini terdapat bagian bendahara penerimaan (kasir) yang bertugas untuk membuat pembukuan atau penyetoran pajak yang dilakukan setiap harinya. Bendahara penerimaan pembantu wajib menyetorkan seluruh hasil penerimaan PKB ke kas daerah melalui Bank Nagari selambat-lambatnya 1 (satu) kali 24 (dua puluh empat) jam.

Kemudian faktor Budaya organisasi inilah yang dapat menyebabkan mengapa suatu strategi dapat diimplementasikan pada suatu perusahaan, sedangkan pada perusahaan yang lain strategi tersebut gagal diimplementasikan kendati kedua perusahaan tersebut menghadapi kondisi yang relatif sama. Budaya organisasi mempunyai pengaruh kuat terhadap

perilaku seluruh pegawai , maka budaya organisasi juga berpengaruh besar dalam mempengaruhi kemampuan organisasi dalam mengubah arah strateginya.

Manajemen strategi tersebut bertujuan untuk meningkatkan performa organisasi. Hal yang menarik adalah, ternyata dari semua tahapan manajemen strategi, yang paling menentukan baik buruknya performa organisasi adalah kegiatan implementasi strategi (Hrebiniak, 2005). Namun, pada kenyataannya, organisasi sering kali gagal dalam mengimplementasikan strategi mereka. (Kalali, 2012, Sial, 2013). Penelitian oleh (Neilson et al, 2008) juga mengungkapkan bahwa banyak perusahaan di dunia yang memiliki strategi brilian, namun tetap tidak memiliki performa yang baik karena gagal dalam mengimplementasikan strategi yang mereka punya.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kegiatan mengimplementasikan strategi memiliki tingkat kesulitan yang lebih tinggi dibanding tahapan yang lainnya, namun akan menghasilkan manfaat yang luar biasa bagi perusahaan jika berhasil mengimplementasikannya dengan baik. Hal ini berdasarkan hasil penelitan yang dilakukan oleh (Rajasekar, 2014) seperti tampak pada gambar 1.2

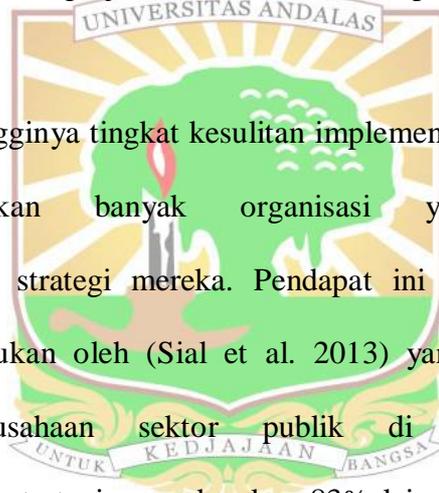


Sumber: Rajasekar (2014)

Gambar 1.2 Tingkat Kesulitan Proses Manajemen Strategi

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukannya terhadap 150 karyawan level eksekutif di perusahaan jasa distribusi listrik di Oman, didapat kesimpulan bahwa ternyata 55% responden menyatakan yang paling penting dalam organisasi itu adalah kegiatan formulasi strategi, dan 70% responden menyatakan bahwa implementasi strategi jauh lebih sulit dari pada tahapan manajemen strategi lainnya.

Akibat dari tingginya tingkat kesulitan implementasi strategi dari tahapan lainnya, menyebabkan banyak organisasi yang tidak berhasil mengimplementasikan strategi mereka. Pendapat ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sial et al. 2013) yang menyebutkan bahwa hanya 17 % perusahaan sektor publik di Iran yang berhasil mengimplementasikan strateginya sedangkan 83% lainnya mengalami kesulitan bahkan gagal dalam mengimplementasikan strategi. Ini jelas menjadi berita buruk bagi banyak organisasi di dunia karena persentase perusahaan yang berhasil untuk mengimplementasikan strategi mereka tidak mencapai 50%. (hanya 17%). Salah satu penyebab yang mengakibatkan hal ini terjadi adalah adanya penekanan yang berlebihan oleh banyak manajemen organisasi pada pentingnya memformulasikan strategi dan kurang memberi perhatian pada permasalahan implementasi strategi serta upaya mensukseskan implementasi strategi. (Aaltonen,2007). Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu lebih fokus pada upaya mensukseskan implementasi strategi tanpa mengenyampingkan tahapan yang lainnya.



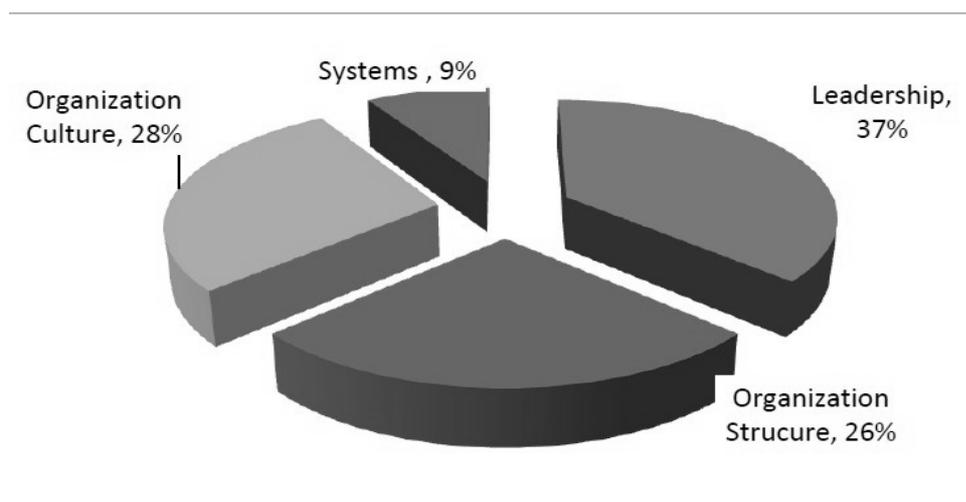
Dalam menjalankan upaya pengimplementasian strategi, perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan implementasi strategi. Penelitian yang dilakukan oleh (Brinkschroeder, 2014) menyimpulkan bahwa faktor kunci yang mempengaruhi efektifitas implementasi strategi yaitu :

Tabel 1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Efektifitas Implementasi Strategi

Strategy	Structure	Behavior
Formulation & Planning	Cross – functional coordination	Commitment of workforce
Strategic Consensus	Resource Allocation	Leadership of managers
	Control by management	Cultural Context
	Communication	

Sumber : (Brinkschroeder, 2014)

Secara lebih rinci, penelitian yang dilakukan (Rajasekar, 2014), menyimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi keefektifan implementasi strategi yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, struktur organisasi, dan sistem organisasi, seperti tampak pada gambar 1.3



Sumber: Rajasekar (2014)

Gambar 1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Efektifitas Implementasi Strategi

Dari tabel 1.1, dan didukung oleh hasil penelitian (Brinkschroeder, 2014) dan(Rajasekar, 2014), didapat kesimpulan bahwa faktor yang paling signifikan mempengaruhi keefektifan implementasi strategi di organisasi adalah struktur organisasi, leadership, dan budaya organisasi.

Berdasarkan latar belakang dan urgensi penelitian yang telah dipaparkan tersebut, maka penelitian ini difokuskan untuk *Menganalisa “Pengaruh Kepemimpinan Strategis, Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Efektifitas Implementasi Strategi di Kantor Samsat Bukittinggi.”*

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang, maka penulis merumuskan permasalahan yang diteliti antara lain:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan strategis terhadap efektifitas implementasi strategi di Kantor Samsat Bukittinggi?
2. Bagaimana pengaruh struktur organisasi terhadap efektifitas implementasi strategi di Kantor Samsat Bukittinggi?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap efektifitas implementasi strategi di Kantor Samsat Bukittinggi?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh kepemimpinan strategis terhadap efektifitas implementasi strategi di Kantor Samsat Bukittinggi?
2. Pengaruh struktur organisasi terhadap efektifitas implementasi strategi

di Kantor Samsat Bukittinggi?

3. Pengaruh budaya organisasi terhadap efektifitas implementasi strategi di kantor Samsat Bukittinggi

1.4 Manfaat Penelitian

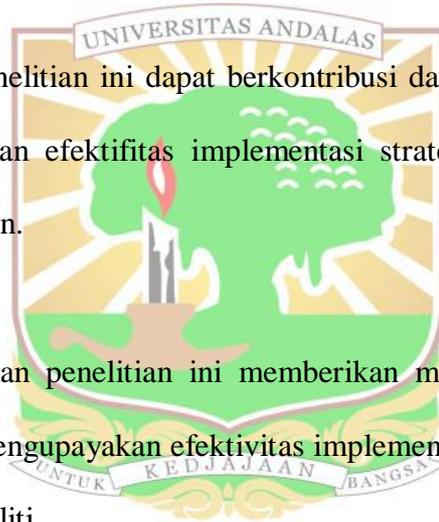
Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat berkontribusi dalam teori keilmuan yang berkaitan dengan efektifitas implementasi strategi serta pengembangan ilmu manajemen.

2. Manfaat praktis

- a. Diharapkan penelitian ini memberikan masukan bagi perusahaan dalam mengupayakan efektifitas implementasi strategi dari variabel yang diteliti.
- b. Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti lebih jauh tentang faktor penentu kesuksesan implementasi strategi.



1.5 Ruang Lingkup Penelitian

1.5.1 Ruang Lingkup Konseptual

Konsep Penelitian ini terkait Kepemimpinan Strategis, Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Efektifitas Implementasi Strategi.

1.5.2 Ruang Lingkup Kontekstual

Ruang lingkup pembahasan dalam penelitian ini penelitian ini berfokus pada Kantor Samsat Bukittinggi.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini terdiri dari 5 (lima) bab dengan kerangka sebagai berikut :

- BAB 1. Merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan pada penelitian ini.
- BAB 2. Merupakan bab tinjauan literatur yang terdiri dari pembahasan teori dalam penelitian. dalam hal ini mencakup teori, konsep Kepemimpinan Strategis, Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi serta Efektifitas Implementasi Strategi, penelitian terdahulu serta kerangka konseptual.
- BAB 3. Merupakan bab metode penelitian yang membahas tata cara penelitian secara teknis, seperti desain penelitian, pendekatan penelitian populasi dan sampel, jenis sumber data, definisi operasional variabel, metode pengumpulan data, instrumen pengumpulan data metode analisis dengan menggunakan SPSS, dan teknik analisis data.
- BAB 4. Merupakan bab pembahasan hasil penelitian secara komprehensif. Dengan terlebih dahulu menjabarkan deskripsi responden, membahas pengujian data, hasil pengujian hipotesis yang dilengkapi analisis ilmiah terhadap output penelitian berdasarkan hasil pengolahan data SPSS.

BAB 5. Merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran.

Kesimpulan substansial yang didapat dari hasil penelitian ini serta saran yang direkomendasikan untuk berbagai pengambil kebijakan (*stakeholder*) serta peneliti berikutnya terkait topik ini



