

Analisis Diagnosa Organisasi Pelayanan Publik: Studi Kasus pada Kantor Pelayanan Pajak Palembang Seberang Ulu

Hardiyansyah¹, Hutamol Fitri²

¹Dosen Universitas Bina Darma

hardiyansyah@binadarma.ac.id

²ASN pada KPP Palembang Seberang Ulu

dea.jamas@gmail.com

Abstrak - Dalam anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) 2016, penerimaan pajak ditargetkan mencapai 85% dari total pendapatan APBN. Target ini sangat besar, oleh karena itu beban kerja Direktorat Jenderal Pajak (DJP) semakin besar dan berat. Untuk menanggapi hal tersebut, perlu dilakukan perubahan dan pengembangan organisasi DJP beserta unit kerja lainnya, baik perubahan sistem administrasi maupun sumber daya manusianya. Salah satu perubahannya adalah modernisasi sistem administrasi perpajakan yang dimulai pada tahun 2002. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) merupakan bagian integral dari perubahan organisasi DJP. Berdasarkan hasil diagnosa organisasi KPP Palembang Seberang Ulu dengan menggunakan 6 variabel model Weisbord diperoleh nilai rata-rata untuk semua variabel sebesar 4.051. Secara keseluruhan pengorganisasian KPP Palembang Seberang Ulu bisa dikatakan baik atau tidak bermasalah. Untuk variabel tujuan, pengaturan hubungan dan kepemimpinan, variabel struktur organisasi, reward dan mekanisme kerja mendapatkan klasifikasi baik atau tidak bermasalah. Dengan demikian, organisasi KPP Palembang Seberang Ulu perlu meningkatkan pemahaman mengenai tujuan, hubungan, kepemimpinan, struktur organisasi, reward dan mekanisme kerja dengan mencari solusi atas segala hambatan yang menghambat kinerja organisasi KPP Palembang Seberang Ulu.

Kata kunci: pengembangan organisasi, KPP, diagnosis organisasi, Palembang

Pendahuluan

Xin dkk. (2015) mengemukakan bahwa: *The compliance behavior of the tax residents is highly correlated with the tax revenue of the government. Therefore, the prevalence of tax non-compliance remains a critical concern to the tax authorities around the world.* Mencermati pernyataan tersebut bahwa perilaku kepatuhan warga pajak sangat berkorelasi dengan penerimaan pajak pemerintah. Oleh karena itu, prevalensi ketidakpatuhan pajak tetap menjadi perhatian penting otoritas pajak di seluruh dunia.

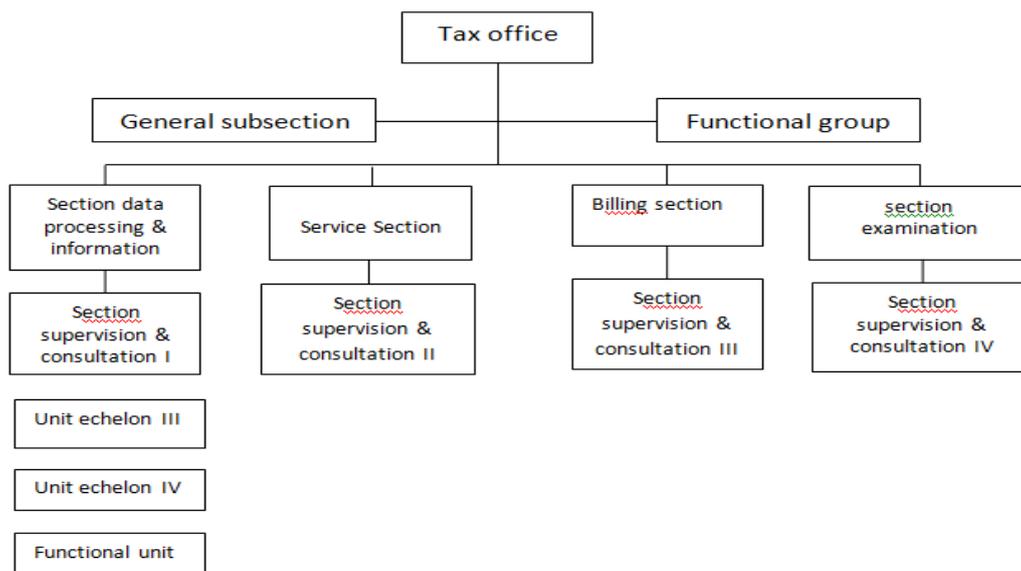
Pajak merupakan elemen terpenting dari anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN), karena saat ini pendapatan negara dari sektor pajak merupakan pendapatan negara yang paling dominan. Bila dibandingkan zaman pemerintahan orde baru dan orde lama, peran pajak tidak begitu signifikan. Seiring dengan berjalannya waktu, kontribusi pajak terhadap APBN semakin meningkat dan penerimaan pajak yang ditargetkan oleh pemerintah sangat besar. APBN tahun 2016, target penerimaan pajak sebesar 85% dari total penerimaan APBN. Target penerimaan pajak yang diamanahkan oleh Negara dari tahun ke tahun yang terus meningkat. Tinggi atau naiknya target penerimaan pajak menyebabkan beban kerja Direktorat Jenderal Pajak semakin berat. Guna mengantisipasi dan memenuhi target penerimaan pajak yang makin meningkat tersebut, menjadi salah satu penyebab terjadinya perubahan dan pengembangan organisasi Direktorat Jenderal Pajak, baik perubahan sistem administrasi maupun sumber daya manusia.

Salah satu bentuk perubahan yang terjadi pada Direktorat Jenderal Pajak adalah program modernisasi sistem administrasi perpajakan yang dimulai sejak tahun 2002. Program unggulan dari sistem modernisasi tersebut yaitu dengan terbentuknya Kantor Pelayanan Wajib Pajak Besar yang mengadministrasikan dan mengawasi Wajib Pajak yang memiliki kontribusi pembayaran Pajak

terbesar di seluruh Indonesia. Di samping itu, Direktorat Jenderal Pajak juga melakukan perubahan dari segi *tax home pay* (penghasilan bagi pegawai) dalam jumlah yang cukup besar dibandingkan dengan gaji Pegawai Negeri Sipil instansi lainnya.

KPP Pratama Palembang Seberang Ulu merupakan unit eselon III DJP termasuk dalam wilayah kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung, yang memiliki wilayah kerja 4 (empat) kecamatan yaitu Seberang Ulu I, Seberang Ulu II, Kertapati dan Plaju dengan jumlah wajib pajak terdaftar sebanyak 70.081 orang.

Pada tahun 2016 KPP Pratama Palembang Seberang Ulu diberikan target sebesar Rp 294.776.903.874 naik 24% dari target tahun lalu sebesar Rp 237.021.814.754 atau naik 43% dari pencapaian target tahun lalu sebesar Rp. 206,037,518,790. Struktur organisasi KPP Palembang Seberang Ulu terdiri dari 1 kepala kantor, 9 bagian/seksi dan 1 kelompok fungsional. Jumlah karyawan KPP Palembang Seberang Ulu sebanyak 82 orang.



Gambar 1. Struktur Organisasi KPP Palembang Seberang Ulu

KPP Palembang Seberang Ulu sendiri memiliki tugas dan fungsi yang diatur dalam Pasal 54 dan 55 Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 206.2/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak. Berdasarkan Pasal 54 Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 06.2/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Palembang Seberang Ulu mempunyai tugas melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, dan Pajak Tidak Langsung Lainnya dalam wilayah wewenangannya berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Sedangkan pada Pasal 55, KPP Madya memiliki fungsi yang cukup banyak yaitu:

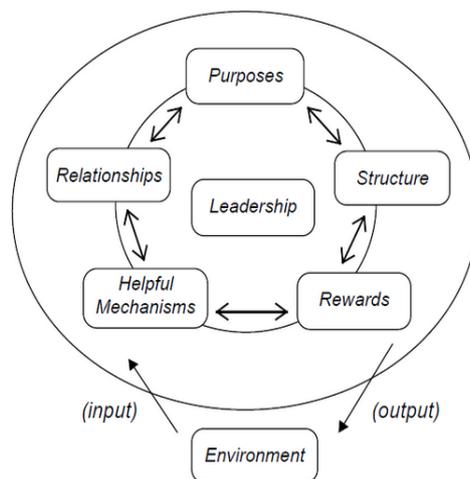
- a. pengumpulan, pencarian dan pengolahan data, pengamatan potensi perpajakan, dan penyajian informasi perpajakan;
- b. penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan;
- c. pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan, serta penerimaan surat lainnya;
- d. penyuluhan perpajakan;
- e. pelayanan perpajakan;
- f. pelaksanaan pendaftaran Wajib Pajak;
- g. penatausahaan piutang pajak dan pelaksanaan penagihan pajak;
- h. pelaksanaan pemeriksaan pajak;
- i. pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak;

- j. pelaksanaan konsultasi perpajakan;
- k. pembetulan ketetapan pajak; dan
- l. pelaksanaan administrasi kantor.

Untuk dapat menjalankan tugas dan fungsi di atas, KPP Palembang Seberang Ulu harus memiliki tata kelola organisasi yang baik. Terlebih lagi dengan semakin besarnya target penerimaan Pajak yang diamanahkan mengharuskan KPP Palembang Seberang Ulu menjadi organisasi yang tahan banting. Artinya mampu dalam mengantisipasi semua perubahan yang terjadi baik dari internal maupun eksternal KPP Palembang Seberang Ulu. Suatu organisasi akan dapat bertahan hidup manakala mampu beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi di lingkungannya (Heifetz dkk., 2009). Untuk mengantisipasi hal tersebut perlu dilakukan diagnosa terhadap praktek atau kegiatan yang dijalankan sehari-hari di lingkungan KPP Palembang Seberang Ulu. Banyak definisi yang telah diungkapkan oleh para pakar terkait pengertian diagnosa organisasi. Janicijevic (2010) menyatakan diagnosis organisasi merupakan isu yang penting dalam perubahan dan pengembangan organisasi. Diagnosa organisasi akan menjawab tiga pertanyaan penting yaitu “Mengapa organisasi harus berubah?”, “Bagaimana melakukan perubahan tersebut”, dan “Apakah yang akan diubah?” (Pettigrew, 1997).

Teori Model Diagnosa

HR Intelligence Report mengungkapkan terdapat beberapa model yang dapat digunakan untuk melakukan diagnosa organisasi. Beberapa model diagnosa organisasi antara lain: *Force Field Analysis (FFA)*, *Leavitt’s Model*, *Open System Theory*, *McKinsey 7S Framework* dan lain sebagainya. Salah model diagnosa organisasi adalah Model Weisbord (Model 6 kotak). Model 6 (enam) kotak adalah suatu kerangka kerja yang dikembangkan oleh analis Amerika Marvin Weisbord untuk menilai fungsi organisasi. Ini adalah kerangka kerja umum dan ditujukan untuk digunakan diberbagai organisasi. Hal ini didasarkan terutama pada teknik dan asumsi bidang pengembangan organisasi. Model ini merupakan cara tertentu untuk melihat struktur organisasi dan desain. Model Weisbord (Thoha, 2000) menggambarkan 6 (enam) kotak: *purpose*, *structure*, *rewards*, *helpful meachamisms*, *relationships*, dan *leadership* (lihat gambar 1). Weisbord memberikan pertanyaan-pertanyaan kunci untuk mendiagnosa tiap kotak dari 6 kotak tersebut.



Gambar 1. Model Weisbord (Thoha, 2000)

Untuk mendiagnosa kotak Tujuan, dua hal yang dianggap amat penting bagi Weisbord, yakni: (1) Kejelasan tentang tujuan itu sendiri. Dalam hal ini yang dianggap penting ialah sampai dimana para anggota organisasi atau karyawan memahami secara jelas dan benar akan misi dan tujuan organisasinya. (2) Persetujuan dengan tujuan tersebut. Dalam hal ini, dukungan dari para anggota atau

karyawan untuk bertekad mencapai tujuan organisasi sangat diutamakan. Pertanyaan-pertanyaan yang dirancang oleh Weisbord tentang kotak tujuan ini berkisar pada dua hal yang utama di atas.

Untuk mendiagnosa kotak Struktur, pertanyaan Weisbord yang utama ialah menemukan jawaban tentang apakah ada keselarasan antara tujuan yang telah ditetapkan dengan kerangka structural internal yang dibangun. Dengan kata lain, apakah struktur internal yang telah dibangun tersebut benar-benar melayani tujuan organisasi. Jika struktur organisasi tidak sesuai dengan tujuannya, ini berarti antara struktur dan tujuan tidak selaras. Dengan demikian pusat perhatian diagnosa kotak struktur pada keselarasan ke duanya.

Tiga hal yang dianggap penting bagi Weisbord untuk mendiagnosa kotak Tata Hubungan, antara lain: (1) Tata hubungan antara individu dalam organisasi; (2) Tata hubungan antara unit-unit organisasi yang berbeda tugas kegiatannya; (3) Tata hubungan antara orang-orang dengan sifat dan keharusan yang diminta oleh pekerjaannya. Weisbord juga menekankan untuk mendiagnosa seberapa jauh saling ketergantungan (*interdependency*), kualitas tata hubungannya, dan arus konflik dalam organisasi tersebut.

Pijakan diagnosa untuk kotak Penghargaan atau rewards, Weisbord menyarankan untuk memberikan perhatian kepada persamaan dan perbedaan antara apa yang sebenarnya dirasakan oleh karyawannya. Dalam hal ini, apakah system penghargaan tentang paket kompensasi, gaji, system insentif, dan bentuk penghargaan lainnya yang telah diberikan oleh organisasi dirasakan oleh karyawannya sebagai penghargaan atau hukuman.

Untuk kotak Kepemimpinan ditaruh di tengah-tengah layar oleh Weisbord. Karena dia percaya bahwa tugas utama seorang pemimpin itu melihat pijaran dia antara kotak-kotak lainnya dalam layar modelnya. Selain itu seorang pimpinan itu harus mampu menjaga keseimbangan di antara kotak-kotak tersebut. Dalam diagnosa untuk kepemimpinan ini Weisbord menyarankan mengikuti pendapat Selznick (1975) tentang tugas-tugas seorang pemimpin. Proses diagnosanya diarahkan kepada seberapa jauh seorang pemimpin itu (1) merumuskan tujuan organisasinya, (2) mengefektifkan tujuan tersebut ke dalam program-programnya, (3) mempertahankan integritas organisasinya, dan (4) memelihara peraturan dan apresiasinya terhadap konflik yang timbul.

Kotak terakhir yakni kotak Metode Kerja. Weisbord mengartikan metode kerja ini sebagai suatu hal yang dapat mempererat dan mengikat organisasi untuk berbuat lebih dari sekedar koleksi individu-individu yang berbeda kebutuhannya satu sama lain. Dengan demikian metode kerja ini merupakan suatu proses yang harus ada bagi setiap organisasi agar ia bisa hidup. Proses perencanaan, pengendalian, penganggaran, dan lain-lainnya merupakan metode kerja yang sangat membantu para karyawan organisasi untuk memperoleh dan melaksanakan tugas pekerjaan secara respektif yang sesuai dengan tujuan organisasinya. Proses diagnosa untuk kotak ini menekankan kepada sampai dimanakah metode kerja tersebut membantu para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Dan sampai dimana pula metode kerja tersebut lebih bersifat menghalangi dibandingkan dari membantu para karyawan.

Hasil penelitian Wijanarko dkk (2018) diperoleh kesimpulan bahwa dari enam variabel dalam proses diagnosis organisasi pengembangan Pusat Informasi dan Konseling Remaja dan Mahasiswa di Kabupaten Pati hanya ditemukan satu variabel yang secara keseluruhan didalamnya telah berjalan dengan baik, yaitu pada variabel Penghargaan. Lima variabel lainnya yang ditemukan mengalami masalah yaitu kotak tujuan, struktur organisasi, tata hubungan, kepemimpinan dan mekanisme tata kerja.

Metode

Untuk menganalisa kondisi yang ada di KPP Palembang Seberang Ulu, peneliti melakukan survey dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pegawai. Penyebaran dilakukan secara sampling dengan mengambil jumlah sampel sebanyak 27 kuesioner. Penyebaran kuesioner dilakukan secara acak ke pegawai KPP Palembang Seberang Ulu yang terdiri dari pelaksana, account representative, fungsional dan kepala seksi/ketua kelompok. Dari 27 kuesioner yang disebarkan, ada 25 kuesioner (yang kembali dan 2 kuesioner tidak kembali). Jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 25 kuesioner atau 30% dari jumlah pegawai sejumlah 82 orang.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis dengan pendekatan Model Weisbord yang meliputi enam kotak atau enam variabel. Untuk setiap variabel diberikan 10 pernyataan yang kemudian oleh setiap responden harus diberikan tanggapan atas setiap pernyataan. Penilaian atas tanggapan yang diberikan oleh responden dibagi menjadi 5 kategori sebagai berikut:

Tabel 1. Kategori dan Nilai

Nomor	Kategori	Nilai
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Hasil nilai untuk masing-masing kotak akan dijumlahkan dan dicari nilai rata-rata demikian pula untuk seluruh kotak.

Sebagai alat ukur dari diagnosa digunakan metode kelas interval dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Nilai Tertinggi}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Sesuai dengan hasil penilaian, diperoleh jawaban responden dengan susunan kelas interval sebagai berikut:

Tabel 2. Klasifikasi Interval

Interval	Klasifikasi
4,24 - 5,00	Sangat Setuju
3,43 - 4,23	Setuju
2,62 - 3,42	Ragu-ragu
1,81 - 2,61	Tidak Setuju
1,00 - 1,80	Sangat Tidak Setuju

Analisis terhadap hasil diagnosa dilakukan dengan membandingkan nilai rata-rata, baik untuk masing-masing kotak maupun terhadap nilai rata-rata secara keseluruhan.

Hasil Penelitian

Dari 27 kuesioner yang disebarkan, ada 25 kuesioner yang kembali. Kuesioner yang disebarkan memuat pernyataan yang merupakan turunan dari enam variabel model Weisbord. Enam variabel dalam model tersebut, adalah: variabel tujuan, struktur, tata hubungan, sistem penghargaan, kepemimpinan, dan mekanisme tata kerja. Dari seluruh kuesioner yang dikembalikan, lalu dilakukan tabulasi dan inventarisasi, hasil tabulasi tersebut disajikan dalam bentuk tabel nilai rata-rata dan distribusi frekuensi. Hasil kuesioner dari penelitian tersebut sebagai berikut:

Variabel Tujuan

Dalam variabel tujuan ada dua hal pokok yang dipertanyakan ini yaitu, tentang kejelasan tujuan organisasi dan persetujuan terhadap tujuan tersebut. Hasil kuesioner responden terhadap variabel tujuan disajikan pada tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Nilai Rata-rata Responden terhadap Variabel Tujuan

The average value of respondents to variable "Goal"

Number of respondents	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Median
Value	3,80	3,80	4,30	4,30	4,30	4,20	4,10	4,00	4,40	4,40	4,40	3,20	3,90	5,00	5,00	3,90	4,00	4,00	4,40	4,30	3,70	3,70	4,30	4,20	4,10	4,15

Classification of respondents' responses to variable "Goals"

Classification	Average score	Frequency	%
Very good	4,24-5,04	11	44
No problem	3,43-4,23	13	52
Somewhat problematic	2,62-3,42	1	4
Problematic	1,81-2,61	-	0
Very problematic	1,00-1,80	-	0
Total		25	100

Variabel Struktur Organisasi

Hal-hal yang diungkapkan pada variabel ini adalah tentang keselarasan antara tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan struktur internal yang dibangun. Hasil tanggapan responden terhadap kuesioner yang diajukan adalah dapat dilihat pada tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 4. Nilai Rata-rata Tanggapan Responden untuk Struktur Organisasi

The average value of respondents to variable "Organizational structure"

Number of respondents	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Median
Value	3,60	3,90	4,00	4,10	4,10	3,60	4,00	4,60	4,50	4,10	4,00	3,20	4,40	4,20	4,00	4,00	4,00	4,00	4,30	4,30	4,00	4,00	3,90	4,10	3,60	4,02

Classification of respondents' responses to variable " Organizational structure "

Classification	Average score	Frequency	%
Very good	4,24-5,04	5	20
No problem	3,43-4,23	19	76
Somewhat problematic	2,62-3,42	1	4
Problematic	1,81-2,61	-	0
Very problematic	1,00-1,80	-	0
Total		25	100

Variabel Tata Hubungan

Pernyataan yang dikemukakan dalam kuesioner adalah tata hubungan antara individu dalam organisasi, tata hubungan antara unit-unit organisasi yang berbeda tugas dan kegiatannya, tata hubungan antara orang-orang dengan sifat dan keharusan yang diminta oleh pekerjaannya. Hasil rekapitulasi tanggapan responden terhadap kuesioner yang diajukan adalah dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5. Nilai Rata-rata Tanggapan Responden untuk Variabel Tata Hubungan

The average value of respondents to variable " Relationships"

Number of respondents	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Median
Value	3,30	3,40	4,00	3,80	3,80	4,00	3,80	4,70	4,60	4,20	3,90	4,70	3,90	3,90	4,40	4,30	4,00	4,00	4,30	4,10	4,00	4,00	3,90	4,10	3,60	4,03

Classification of respondents' responses to variable "Relationships"

Classification	Average score	Frequency	%
Very good	4,24-5,04	6	24
No problem	3,43-4,23	17	68
Somewhat problematic	2,62-3,42	2	8
Problematic	1,81-2,61	-	0
Very problematic	1,00-1,80	-	0
Total		25	100

Variabel Sistem Penghargaan

Pokok penilaian pada variabel ini adalah persamaan dan perbedaan antara apa yang diberikan secara formal oleh organisasi dengan apa yang sebenarnya dirasakan para pegawai. Hasil rekapitulasi tanggapan responden terhadap kuesioner yang dibagikan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 6. Nilai Rata-rata Tanggapan Responden untuk Variabel Sistem Penghargaan

The average value of respondents to variable "Award System"

Number of respondents	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Median
Value	3,00	3,70	4,00	4,20	4,40	3,20	4,30	4,10	5,00	4,50	4,60	3,50	3,90	4,40	4,00	4,50	4,50	4,00	4,00	4,30	3,00	4,10	4,00	4,20	3,20	4,01

Classification of respondents' responses to variable "Award System"

Classification	Average score	Frequency	%
Very good	4,24-5,04	8	32
No problem	3,43-4,23	13	52
Somewhat problematic	2,62-3,42	4	16
Problematic	1,81-2,61	-	0
Very problematic	1,00-1,80	-	0
Total		25	100

Variabel Kepemimpinan

Pernyataan yang ingin didapatkan pada variabel ini adalah seberapa jauh pimpinan dapat merumuskan tujuan organisasi, serta dapat menjabarkan tujuan tersebut ke dalam program kerja organisasi serta memelihara peraturan dan apresiasi terhadap kondisi kerja. Hasil rekapitulasi tanggapan responden terhadap kuesioner yang dibagikan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 7. Nilai Rata-rata Tanggapan Responden untuk Variabel Kepemimpinan.

The average value of respondents to variable " Leadership"

Number of respondents	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Median
Value	3,60	3,80	3,50	4,10	4,00	3,90	4,00	4,30	4,70	4,50	4,90	4,60	4,10	4,00	4,30	4,30	4,00	4,00	4,10	4,00	3,80	4,10	4,00	4,20	3,20	4,00

Classification of respondents' responses to variable "Leadership"

Classification	Average score	Frequency	%
Very good	4,24-5,04	7	28
No problem	3,43-4,23	17	68
Somewhat problematic	2,62-3,42	1	4
Problematic	1,81-2,61	-	0
Very problematic	1,00-1,80	-	0
Total		25	100

Variabel Mekanisme Tata Kerja

Permasalahan yang ingin diketahui dari variabel mekanisme tata kerja adalah seberapa jauh mekanisme tata kerja yang diterapkan mampu menjadi pengikat komponen organisasi. Hasil rekapitulasi tanggapan responden terhadap kuesioner yang dibagikan dapat dilihat pada tabel 8 sebagai berikut:

Tabel 8. Nilai Rata-rata Tanggapan Responden untuk Variabel Mekanisme Tata Kerja

The average value of respondents to variable "Mechanism of Work Procedures"

Number of respondents	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Median
Value	3,50	3,50	3,70	3,70	3,70	4,30	4,30	4,30	4,20	4,20	4,00	3,50	4,10	4,00	4,30	4,40	4,30	4,40	4,00	4,40	3,70	3,70	4,30	4,20	4,10	4,03

Classification of respondents' responses to variable "Mechanism of Work Procedures"

Classification	Average score	Frequency	%
Very good	4,24-5,04	9	36
No problem	3,43-4,23	16	64
Somewhat problematic	2,62-3,42	-	0
Problematic	1,81-2,61	-	0
Very problematic	1,00-1,80	-	0
Total		25	100

Pembahasan

Berdasarkan diagnosa organisasi terhadap KPP Palembang Seberang Ulu dengan menggunakan 6 variabel model Weisbord terlihat beberapa hal yang berbeda antara satu variabel dengan variabel yang lainnya dengan rincian sebagai berikut:

Variabel Tujuan: Berdasarkan hasil diagnosa terhadap variabel tujuan organisasi KPP Palembang Seberang Ulu terlihat bahwa 53% responden menyatakan sangat baik/sangat setuju dan 47% menyatakan tidak bermasalah/setuju. Sedangkan untuk kategori agak bermasalah/ragu-ragu, bermasalah/tidak setuju dan sangat bermasalah/sangat tidak setuju tidak ada nilai atau jawaban (0 %). Sehingga nilai rata-rata skor variabel tujuan mencapai 4,15 (tidak bermasalah) yang berarti semua pegawai KPP Palembang Seberang Ulu mengetahui dan memahami dengan jelas tujuan organisasi KPP Palembang Seberang Ulu dan sangat setuju terhadap tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan kondisi ini, diharapkan kedepannya semua pegawai KPP Palembang Seberang Ulu mampu mempertahankan konsistensi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak.

Variabel Struktur Organisasi: Berdasarkan hasil diagnosa terhadap variabel struktur organisasi KPP Palembang Seberang Ulu menghasilkan 32% responden menyatakan sangat baik/sangat setuju, 63% menyatakan tidak bermasalah/setuju dan 5% menyatakan ragu-ragu/agak bermasalah. Sedangkan untuk kategori bermasalah/tidak setuju dan sangat bermasalah/sangat tidak setuju tidak ada (0 %). Sehingga nilai rata-rata skor variabel struktur organisasi mencapai 4,02 (tidak bermasalah/setuju) yang berarti secara keseluruhan pegawai KPP Palembang Seberang Ulu setuju bahwa tujuan organisasi telah selaras dengan struktur organisasi yang ada.

Variabel Tata Hubungan: Berdasarkan hasil diagnosa terhadap variabel tata hubungan organisasi KPP Palembang Seberang Ulu menghasilkan 53% responden menyatakan sangat baik/sangat setuju, 37% menyatakan tidak bermasalah/setuju, 5% menyatakan agak bermasalah/ragu-ragu. Sedangkan untuk kategori bermasalah/tidak setuju dan sangat bermasalah/sangat tidak setuju tidak ada nilai (0 %). Sehingga nilai rata-rata skor variabel tata hubungan mencapai 4,03 (tidak bermasalah) yang berarti semua pegawai KPP Palembang Seberang Ulu mengetahui dan memahami dengan sangat baik tata hubungan antara individu dalam organisasi, tata hubungan antara unit-unit organisasi yang berbeda tugas dan kegiatannya, tata hubungan antara orang-orang dengan sifat dan keharusan yang diminta oleh pekerjaannya. Dengan kondisi tersebut, diantara para pegawai KPP Palembang Seberang Ulu dan antar seksi/bagian telah tercipta sinergi dan kerjasama yang baik sehingga semua tugas dan pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.

Variabel Penghargaan: Berdasarkan hasil diagnosa terhadap variabel penghargaan organisasi KPP Palembang Seberang Ulu menghasilkan 21% responden menyatakan sangat baik/sangatsetuju, 42% menyatakan tidak bermasalah/setuju dan 32% menyatakan ragu-ragu. Sedangkan untuk kategori bermasalah/tidak setuju dan sangat bermasalah/sangat tidak setuju tidak ada nilai (0 %). Adapun nilai rata-rata skor variabel sistem penghargaan mencapai 4.01 (tidak bermasalah/setuju) yang berarti secara keseluruhan pegawai KPP Palembang Seberang Ulu merasa puas dengan apa yang telah diberikan oleh organisasi. Hasil diagnosa variabel ini tidak mencapai kondisi sangat memuaskan dikarenakan terjadi perbedaan penghasilan yang signifikan antara pegawai pelaksana yang memiliki grade rendah dengan penghasilan yang diterima pegawai dengan grade lebih tinggi seperti fungsional dan kepala seksi.

Variabel Kepemimpinan: Berdasarkan hasil diagnosa terhadap variabel kepemimpinan dalam organisasi KPP Palembang Seberang Ulu menghasilkan 32% responden menyatakan sangat baik/sangat setuju dan 68% menyatakan tidak bermasalah/setuju. Sedangkan untuk kategori agak bermasalah/ragu-ragu, bermasalah/tidak setuju dan sangat bermasalah/sangat tidak setuju tidak memperoleh nilai (0 %). Nilai rata-rata skor variabel kepemimpinan adalah 4,08 (tidak bermasalah) yang berarti para pegawai pegawai KPP Palembang Seberang Ulu sangat setuju bahwa pimpinan KPP Palembang Seberang Ulu mampu merumuskan tujuan organisasi, dapat menjabarkan tujuan tersebut ke dalam program kerja organisasi dan mampu memelihara peraturan dan apresiasi terhadap kondisi kerja. Kepemimpinan yang baik sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi KPP Palembang Seberang Ulu.

Variabel Mekanisme Tata Kerja: Hasil diagnosa terhadap variabel mekanisme tata kerja dalam organisasi KPP Palembang Seberang Ulu menghasilkan 32% responden menyatakan sangat baik/sangat setuju, 58% menyatakan tidak bermasalah/setuju dan 11% menyatakan ragu-ragu. Sedangkan untuk

kategori bermasalah/tidak setuju dan sangat bermasalah/sangat tidak setuju tidak memperoleh nilai (0 %). Nilai rata-rata skor variabel mekanisme tata kerja adalah 4,03 (tidak bermasalah/setuju) yang berarti secara keseluruhan pegawai KPP Palembang Seberang Ulu setuju bahwa mekanisme tata kerja organisasi yang diterapkan di KPP Palembang Seberang Ulu akan mampu menjadi pengikat komponen organisasi. Sejalan dengan penjelasan di atas, hasil penelitian yang dilakukan oleh Moghaddam & Kheirandish (2016) menunjukkan bahwa dalam dimensi tujuan, hubungan dan kepemimpinan memiliki posisi yang lebih baik daripada dimensi lainnya dan telah mengalami kerusakan pada dimensi penghargaan. Koefisien korelasi tertinggi diamati antara dimensi kepemimpinan, struktur, hubungan dan sikap terhadap perubahan dengan mekanisme kerja yang bermanfaat. Sementara hasil penelitian Hamid dkk (2011) menunjukkan bahwa Analysis of the results indicated that mean the organizational diagnosis in dimensions of leadership, relationships and motivation & reward was bigger than average and in dimensions of purpose, structure and helpful mechanisms was smaller than average. There was not a positive and significant difference between views of faculty members about organizational diagnosis on based of gender, employment status and scientific degree.

Sebagai perbandingan, hasil penelitian Hardiyansyah (2010) menunjukkan bahwa dari 6 (enam) variabel dalam proses diagnosa pengembangan Universitas Bina Darma ditemukan 3 (tiga) variabel yaitu tujuan organisasi, struktur organisasi dan tata hubungan telah berjalan dengan baik, walaupun belum mencapai hasil yang maksimal. Sedangkan 3 (tiga) variabel lainnya yaitu kepemimpinan, penghargaan dan mekanisme tata kerja masih bermasalah yang perlu diintervensi untuk pengembangan universitas ke depan untuk tetap eksis menghadapi tantangan perubahan global baik perubahan internal maupun perubahan eksternal. Kunci utama suatu organisasi untuk tetap eksis dalam menghadapi perubahan adalah tipe atau gaya kepemimpinan dalam mengembangkan visi dan misi organisasi. Sehubungan dengan itu suasana kepemimpinan Universitas Bina Darma saat ini akan sulit pengambilan kebijakan atau keputusan yang dibutuhkan organisasi untuk pengembangan organisasi kedepan yang lebih baik. Oleh karena itu pola kepemimpinan ditingkat Rektorat sampai tingkat paling bawah perlu dikaji ulang sesuai dengan kebutuhan universitas dalam mengembangkan visi dan misi organisasi kedepan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil diagnosa organisasi terhadap KPP Palembang Seberang Ulu dengan menggunakan 6 variabel model Weisbord diperoleh nilai rata-rata untuk seluruh variabel sebesar 4,051. Secara keseluruhan organisasi KPP Palembang Seberang Ulu dapat dikatakan baik atau tidak bermasalah bahkan mendekati kondisi sangat baik. Untuk variabel tujuan, tata hubungan dan kepemimpinan, organisasi KPP Palembang Seberang Ulu memperoleh klasifikasi sangat baik. Sedangkan untuk variabel struktur organisasi, penghargaan dan mekanisme tata kerja memperoleh klasifikasi baik atau tidak bermasalah. Dengan demikian, organisasi KPP Palembang Seberang Ulu ke depannya perlu melakukan peningkatan dalam variabel struktur organisasi, penghargaan dan mekanisme tata kerja dengan mencari solusi atas semua kendala yang menghambat kinerja organisasi KPP Palembang Seberang Ulu.

Daftar Rujukan

- Hamid, Rahimi, dkk (2011) The Analysis of Organizational Diagnosis on Based Six Box Model in Universities. *Higher Education Studies* Vol. 1, No. 1; June 2011
- Hardiyansyah (2010). Analisis Pengembangan Organisasi Pendidikan Tinggi Swasta dengan Model Weisbord. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, Volume 10, Nomor 1, Januari 2010: 25 - 3
- Heifetz, Ronald, Alexander Grashow, dan Marty Linski. 2009. *The Practice of Adaptive Leadership Tools and Tactics for Changing Your Organization and The World*. Harvard Business School Publishing, Massachusetts.
- Janicijevic, N. 2010. *Bussiness Processes in Organizational Diagnosis*. Management, Vol. 15, 2010, 2, pp. 85-106.

- Moghaddam, K.B. & Kheirandish, M. Organizational Development Diagnosis in the Health Adjutancy Department of Mashhad Medical Sciences University from Perspectives of the Managers and Experts and Presentation of the Some Solutions. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, Nov-2016 ISSN (2226-8235) Vol-5, Issue 11 Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2881202>
- Pettigrew, A. 1997. *The Management of Statagic Change*. London: Basil Blackwell.
- Thoha, M. 2000. *Perilaku Organisasi-Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Wijanarko, Widowati, N., Santoso, R. S. Diagnosis Organisasi Pengembangan Pusat Informasi dan Konseling Remaja dan Mahasiswa di Kabupaten Pati. <https://media.neliti.com/media/publications/94836-ID-diagnosis-organisasi-pengembangan-pusat.pdf> (diakses 22/02/2018).
- Xin, M. K. H., Kho Guan Khai, Lai Siew Fong, Ng Hui Chen. 2015. Factors Affecting Individual Taxpayers' Compliance in Malaysian Tax Filing System. *The International Journal Of Business & Management*. Vol 3 Issue 9 September, 2015