

Analisis Pengembangan Organisasi Pelayanan Publik melalui Proses Diagnosa dan Intervensi

Hardiyansyah^{a*}, A. Sumantri^b, Aspi Zaitun^c, Mukran^d, Dina Mellita^e

^{a, d, e} Universitas Bina Darma, Palembang, Sumatera Selatan, Indonesia

^b KPP Pratama Palembang Ilir Timur, Sumatera Selatan, Indonesia

^c STIPSI Abdi Nusa, Palembang, Sumatera Selatan, Indonesia

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim tanggal: 18 Januari 2019

Revisi pertama tanggal: 13 Maret 2019

Diterima tanggal: 10 April 2019

Tersedia *online* tanggal: 23 April 2019

Keywords: organizational development, organizational diagnosis, tax services

ABSTRACT

The purpose attempts to find out an analyze the factors that become obstacles in tax services through the process of diagnosis, intervention and organizational development by looking at and reviewing organizational goals, organizational structure, relationships, rewards, leadership and organizational work mechanism KPP Pratama Palembang Ilir Timur. The method used is quantitative descriptive with the Weisbord model through the distribution of questionnaires to respondents from the state civil apparatus (ASN) as much as 16 percent of the 126 population, namely 20 respondents. The results of the study and discussion concluded that all variables in the diagnostic process had proceeded well according to the facts and data obtained. The facts and data indicate that KPP Pratama Palembang Ilir Timur is not problematic and that in the present conditions it is not necessary to intervene in the development of Palembang Ilir Timur Primary Tax Office.

INTISARI

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam pelayanan pajak melalui proses diagnosa, intervensi dan pengembangan organisasi dengan melihat dan mengkaji tujuan organisasi, struktur organisasi, tata hubungan, penghargaan, kepemimpinan dan mekanisme tata kerja organisasi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Palembang Ilir Timur. Metode yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan Model Weisbord melalui pembagian angket kepada responden dari aparatur sipil negara (ASN) sebanyak 16 persen dari 126 orang populasi, yaitu 20 orang responden. Hasil penelitian dan pembahasan menyimpulkan bahwa semua variabel pada proses diagnosa telah berjalan dengan baik sesuai fakta dan data yang didapatkan. Fakta dan data tersebut mengindikasikan KPP Pratama Palembang Ilir Timur tidak bermasalah dan pada kondisi sekarang tidak perlu diintervensi guna pengembangan KPP Pratama Palembang Ilir Timur.

2019 FIA UB. All rights reserved.

* Corresponding author. Tel.: +62-812-7112-066; e-mail: hardiyansyah@binadarma.ac.id

1. Pendahuluan

Arah pengembangan organisasi publik sangat berbeda dengan arah pengembangan organisasi bisnis. Pada organisasi bisnis, pengembangan organisasi diarahkan pada upaya sedemikian rupa untuk menghasilkan keuntungan/ *profit* yang maksimal agar aktivitas bisnis terus berlangsung hingga masa jauh yang akan datang dan pada akhirnya eksistensi organisasi tetap bertahan. Artinya, apabila organisasi bisnis tidak mampu menghasilkan keuntungan secara maksimal, maka saat itulah diperlukan diagnosa, intervensi dan pengembangan organisasi. Berbeda dengan organisasi bisnis, pada organisasi publik arah pengembangan organisasi lebih difokuskan pada upaya peningkatan kualitas pelayanan publik. Apabila pelayanan publik yang dirasakan oleh masyarakat tidak baik, tidak berkualitas, lamban, mahal, berbelit-belit, diskriminatif, dan tidak empati, maka saat itulah diperlukan upaya diagnosa, intervensi dan pengembangan organisasi.

Salah satu organisasi pelayanan publik adalah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Timur. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62/PMK.01/2009, bahwa tugas pokok KPP Pratama yaitu melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan wajib pajak (WP) dibidang pajak penghasilan, pajak pertambahan nilai, pajak penjualan atas barang mewah, pajak tidak langsung lainnya dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Atas dasar tugas pokok tersebut, dapat dikatakan bahwa KPP Pratama memiliki tugas yang sangat penting, karena berkaitan langsung dengan aktivitas pendapatan negara yang menjadi modal utama dalam pelaksanaan pembangunan. Saat ini, pajak memberikan sumbangan sebesar 75 persen bagi pendapatan negara dalam struktur APBN (Hasyim, 2017).

Sehubungan dengan penjelasan di atas, pelayanan pajak menjadi fokus perhatian pemerintah, baik pusat maupun pemerintah daerah, dengan harapan penerimaan pajak makin optimal dan maksimal. Namun demikian, berbagai harapan dan keinginan tersebut kadangkala menghadapi kendala dan hambatan, misalnya yang terjadi pada KPP Pratama Palembang Ilir Timur yang meliputi tujuh wilayah kecamatan, yaitu Kecamatan Kalidoni, Sako, Kemuning, Ilir Timur (IT) I, IT II, dan Kecamatan IT III, dengan jumlah ASN sebanyak 126 orang yang terbagi dalam 10 seksi/ bagian dan kelompok jabatan fungsional. ASN golongan II sebanyak 54 orang, golongan III ada 62 orang dan golongan IV berjumlah 10 orang. Target penerimaan pajak Tahun 2017 sebesar Rp. 2.190.930.049.000,- realisasi dari wajib pajak sebesar Rp. 1.249.495.559.031,- atau 57,03 persen dari target

yang telah ditetapkan (Ariani et al, 2017). Data dan fakta di atas menunjukkan bahwa pemerintah melalui KPP Pratama Palembang Ilir Timur belum dapat mengoptimalkan penerimaan pajak. Berbagai asumsi muncul dengan belum atau tidak tercapainya target penerimaan pajak tersebut. Misalnya, dugaan atas pelayanan terhadap wajib pajak yang kurang baik, atau prosedur pembayaran pajak yang masih berbelit-belit, memakan waktu yang lama, lamban, pelayanan yang tidak ramah, budaya organisasi yang tidak baik, tidak efektif dan lain-lain. Menurut Yudhaningsih (2011) bahwa budaya organisasi yang sehat berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja.

Atas dasar penjelasan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam pelayanan pajak melalui proses diagnosa, intervensi dan pengembangan organisasi pada KPP Pratama Palembang Ilir Timur.

2. Teori

2.1 Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi merupakan suatu upaya yang dilaksanakan secara sistematis, komprehensif, terencana, terus menerus dan berkesinambungan agar organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan sehingga keberadaannya tetap eksis ditengah perubahan yang sangat dinamis. Bagi organisasi pelayanan publik, tentu saja arah pengembangan organisasi tertuju kepada peningkatan kualitas publik, yaitu suatu kondisi yang saling memuaskan antara pemberi layanan dengan pihak penerima layanan. Menurut Cummings & Worley (2014) pengembangan organisasi adalah sebuah sistem aplikasi luas dan transfer pengetahuan ilmu perilaku ke rencana pengembangan, peningkatan, dan penguatan strategi, struktur, dan proses yang mengarah pada efektivitas organisasi. Definisi ini secara jelas menekankan bahwa tujuan akhir dari pengembangan organisasi adalah terwujudnya efektivitas organisasi.

2.2 Pelayanan Publik

Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 menyebutkan bahwa ada tiga jenis pelayanan publik, yaitu pelayanan barang, jasa, dan pelayanan administratif. Ketiga jenis pelayanan ini telah diimplementasikan oleh pemerintah, terutama oleh pemerintah daerah (provinsi, kabupaten dan kota). Ketiga jenis pelayanan tersebut, yang paling banyak menjadi keluhan masyarakat adalah pelayanan administratif, seperti pembuatan IMB, e-KTP, surat-surat perizinan dan lain-lain. Menurut Ibrahim (2008) hakikat pelayanan publik adalah untuk meningkatkan

kualitas, kuantitas dan produktivitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah/ pemerintahan; mewujudkan efisiensi dan efektivitas tata laksana pelayanan umum; serta untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

2.3 Diagnosa dan Intervensi Organisasi

Sebagaimana halnya organ tubuh manusia, organisasi juga kadang kondisinya sehat, sakit bahkan mati. Agar organisasi dapat berkembang terus menerus dan memberikan manfaat terhadap lingkungan internal dan eksternalnya, maka harus dipastikan bahwa kondisi organisasi dalam keadaan sehat dan prima. Untuk memastikan kondisi tersebut, salah satu upaya yang sering dilakukan adalah dengan diagnosa. Diagnosa organisasi merupakan proses memahami bagaimana organisasi saat ini berfungsi, dan menyediakan informasi yang diperlukan untuk merancang perubahan. Diagnosa organisasi adalah salah satu bentuk dari melakukan perubahan yang direncanakan (*planned change*) atau proaktif (Hardiyansyah & Firmansyah, 2017). Sedangkan intervensi adalah tindakan yang dilakukan setelah proses diagnosa dilaksanakan. Intervensi yang dimaksudkan adalah upaya solusi yang harus dilakukan setelah menemukan masalah dari proses diagnosa untuk kemudian merancang arah pengembangan organisasi yang diperlukan.

3. Metode Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN pada KPP Pratama Palembang Ilir Timur yang berjumlah 126 orang. Karena karakteristik responden relatif homogen, maka sampel diambil secara acak sebanyak 16 persen dari jumlah populasi yang ada, yaitu sebanyak 20 orang (Sugiyono, 2008). Data primer didapatkan dengan membagikan kuesioner kepada 20 orang responden yang berasal dari ASN dilingkungan KPP Pratama Palembang Ilir Timur. Untuk data sekunder diperoleh dari dokumen resmi dan literatur lainnya yang relevan dengan tema penelitian.

Analisis dilakukan melalui pendekatan “Model Weisbord” yang terdiri dari “enam variabel” (Weisbord, 1976). Enam variabel tersebut adalah: tujuan organisasi, struktur organisasi, tata hubungan, penghargaan, kepemimpinan dan mekanisme tata kerja. Setiap variabel terdiri atas sepuluh pernyataan dengan lima kategori; “sangat setuju”, “setuju”, “ragu-ragu”, “tidak setuju” dan “sangat tidak setuju”. Interval nilai tertinggi 5 dan paling rendah 1. Hasil dari masing-masing variabel dijumlahkan, lalu dicari nilai reratanya, dan seterusnya.

Alat ukur yang digunakan untuk mendiagnosa melalui metode kelas interval dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{5} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Berdasarkan perhitungan, jawaban responden disusun berdasarkan kelas interval sebagai berikut:

Tabel 1 Klasifikasi Interval

Interval	Klasifikasi
4,24 - 5,04	Sangat Baik/ Sangat Setuju
3,43 - 4,23	Baik/ Setuju
2,62 - 3,42	Kurang Baik/ Ragu-Ragu
1,81 - 2,61	Tidak Baik/ Tidak Setuju

Sumber: Hasil analisis, 2018

Pembahasan hasil diagnosa dengan membandingkan skor/ nilai rerata, baik parsial maupun simultan dari rerata keseluruhan.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil jawaban responden yang telah ditabulasi, dapat dijelaskan sebagai berikut: *Pertama*, jawaban responden terhadap variabel “tujuan” disajikan pada Tabel 2 dan distribusi frekuensi dari tanggapan responden disajikan pada Tabel 3.

Tabel 2 Nilai Rerata Jawaban Responden Terhadap Variabel “Tujuan”

No. Resp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Rerata
Nilai	4	4.1	3.9	3.9	4.4	4	4	4	4	4.2	
No. Resp.	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Nilai	4.5	4	3.7	4.5	4	4.2	4	4.4	4.2	4.1	4.11

Sumber: Hasil analisis, 2018

Tabel 3 Klasifikasi Tanggapan Responden Untuk Variabel “Tujuan”

Klasifikasi Tanggapan	Skor Rerata Frekuensi	Persen
Sangat Baik	4,24 - 5,04	4
Tidak Bermasalah	3,43 - 4,23	16
Agak Bermasalah	2,62 - 3,42	0
Bermasalah	1,81 - 2,61	0
Sangat Bermasalah	1,00 - 1,80	0
Jumlah		20
		100

Sumber: Hasil analisis, 2018

Pada Tabel 2 dapat dilihat bahwa nilai rerata jawaban responden adalah 4,11. Artinya, secara umum tujuan organisasi telah dipahami dengan sangat baik oleh anggota organisasi. Tanggapan responden nomor 11 adalah merupakan nilai tertinggi, yaitu 4,5. Sedangkan jawaban responden nomor 13 merupakan nilai paling rendah yaitu 3,7. Sedangkan pada Tabel 3

menunjukkan bahwa 20% responden menyatakan sangat tidak bermasalah, 80% tidak bermasalah.

Kedua, tanggapan responden pada variabel “Struktur Organisasi” disajikan pada Tabel 4 dan distribusi frekuensi dari hasil tersebut disajikan pada Tabel 5. Fokus perhatian pada variabel ini berkaitan dengan keselarasan antara tujuan dengan struktur organisasi.

Tabel 4 Nilai Rerata Tanggapan Responden Terhadap Variabel “Struktur Organisasi”

No. Resp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Re rata
Nilai	3.6	4.1	3.7	4	3.5	4	4	4	3.8	3.6	
No. Resp.	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Nilai	4.8	4.2	4	4	4	4.2	4	4	3.8	3.8	3.96

Sumber: Hasil analisis, 2018

Tabel 5 Klasifikasi Tanggapan Responden untuk “Struktur Organisasi”

Klasifikasi Tanggapan	Skor Rerata Frekuensi	Persen (%)
Sangat Baik	4,24 - 5,04	1
Tidak Bermasalah	3,43 - 4,23	19
Agak Bermasalah	2,62 - 3,42	0
Bermasalah	1,81 - 2,61	0
Sangat Bermasalah	1,00 - 1,80	0
Jumlah		20

Sumber: Hasil analisis, 2018

Tabel 4 memperlihatkan nilai rerata variabel struktur organisasi adalah 3,96. Nilai tertinggi berasal responden nomor 11 yaitu 4,8. Responden nomor 5 memberikan nilai paling rendah yaitu 3,5. Pada Tabel 5 memperlihatkan bahwa 5 persen responden menyatakan kategori sangat baik atau sangat tidak bermasalah, 95 persen tidak bermasalah.

Ketiga, hasil rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel “Tata hubungan” disajikan pada Tabel 6. Distribusi frekuensi atas tanggapan responden disajikan pada Tabel 7. Pernyataan yang diajukan pada kota ini berkaitan dengan tata hubungan antara individu, tata hubungan antara unit-unit organisasi, tata hubungan antara orang-orang dalam organisasi.

Tabel 6 Nilai Rerata Tanggapan Responden untuk Variabel “Tata Hubungan”

No. Resp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Re rata
Nilai	3.7	4.3	3.9	3.9	4.5	4	3.7	4	3.9	3.4	
No. Resp.	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Nilai	4.0	3.8	3.9	4.2	4	4.4	4.0	4.1	4.0	3.6	3.97

Sumber: Hasil analisis, 2018

Tabel 7 Klasifikasi Tanggapan Responden untuk Variabel “Tata Hubungan”

Klasifikasi Tanggapan	Skor Rerata Frekuensi	Persen (%)
Sangat Baik	4,24 - 5,04	3
Tidak Bermasalah	3,43 - 4,23	17
Agak Bermasalah	2,62 - 3,42	0
Bermasalah	1,81 - 2,61	0
Sangat Bermasalah	1,00 - 1,80	0
Jumlah		20

Sumber: Hasil analisis, 2018

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai rerata “tata hubungan” 3,97. Responden nomor 5 memberikan nilai tertinggi 4,5. Nilai terendah 3,4 merupakan tanggapan responden pada nomor 10. Sedangkan pada Tabel 7 memperlihatkan bahwa 15% responden menyatakan sangat baik dan 85% tidak bermasalah.

Keempat, hasil rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel “Sistem Penghargaan” disajikan pada Tabel 8. Distribusi frekuensi atas tanggapan responden disajikan pada Tabel 9.

Tabel 8 Nilai Rerata Tanggapan Responden untuk Variabel “Sistem Penghargaan”

No. Resp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Re rata
Nilai	3.5	3.5	3.3	3.1	3.7	3.1	3.6	4	2.9	3.6	
No. Resp.	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Nilai	3.6	3.6	3.6	3.1	3.9	4.5	4	4.3	3.1	3.9	3.60

Sumber: Hasil analisis, 2018

Tabel 9 Klasifikasi Tanggapan Responden untuk Variabel “Sistem Penghargaan”

Klasifikasi Tanggapan	Skor Rerata Frekuensi	Persen (%)
Sangat Baik	4,24 - 5,04	2
Tidak Bermasalah	3,43 - 4,23	12
Agak Bermasalah	2,62 - 3,42	6
Bermasalah	1,81 - 2,61	0
Sangat Bermasalah	1,00 - 1,80	0
Jumlah		20

Sumber: Hasil analisis, 2018

Dari Tabel 8 menunjukkan bahwa rerata skor untuk variabel “sistem penghargaan” adalah 3,60. Responden nomor 16 memberikan nilai tertinggi 4,5 sedangkan responden nomor 9 memberikan nilai terendah 2,9. Berdasarkan data dari Tabel 9, sebanyak 10% responden menyatakan sangat baik/ sangat tidak bermasalah, 60% tidak bermasalah, dan 30% agak bermasalah dengan sistem penghargaan.

Kelima, rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel “kepemimpinan” disajikan pada Tabel 10, sedangkan distribusi frekuensi atas tanggapan responden disajikan pada tabel 11. Hal pokok yang dipertanyakan pada variabel ini adalah tentang seberapa jauh pemimpin organisasi dapat merumuskan tujuan organisasi, sekaligus mampu menjabarkannya ke dalam program kerja organisasi serta memelihara berbagai peraturan dan apresiasi terhadap kondisi kerja yang ada.

Tabel 10 Nilai Rerata Tanggapan Responden untuk Variabel “Kepemimpinan”

No. Resp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Re rata
Nilai	3.9	4.1	3.8	4	4.1	4	4	4	4.1	4	
No. Resp.	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Nilai	4	4	4	4.2	4	4.3	4	4	4.2	4.1	4.04

Sumber: Hasil analisis, 2018

Tabel 11 Klasifikasi Tanggapan Responden untuk Variabel “Kepemimpinan”

Klasifikasi Tanggapan	Skor Rerata Frekuensi	Persen (%)
Sangat Baik	4,24 - 5,04	1 5
Tidak Bermasalah	3,43 - 4,23	19 95
Agak Bermasalah	2,62 - 3,42	0 0
Bermasalah	1,81 - 2,61	0 0
Sangat Bermasalah	1,00 - 1,80	0 0
Jumlah		20 100

Sumber: Hasil analisis, 2018

Tabel 10 menunjukkan bahwa nilai rerata variabel kepemimpinan adalah 4,04. Responden nomor 16 memberikan nilai tertinggi 4,3 dan nilai terendah adalah tanggapan responden nomor 3 dengan nilai 3,8. Sedangkan Tabel 11 diketahui ada 5 persen tanggapan responden menyatakan sangat baik/ sangat tidak bermasalah, 95 persen tidak bermasalah.

Keenam, tanggapan responden terhadap variabel “mekanisme tata kerja” dapat dilihat pada Tabel 12 dan diistribusi frekuensi disajikan pada Tabel 13.

Tabel 12 Nilai Rerata Tanggapan Responden dari Variabel “Mekanisme Tata Kerja”

No. Resp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Re rata
Nilai	3.8	4	3.7	3.9	4.2	3.5	4	4	3.6	3.9	
No. Resp.	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Nilai	4.1	3.8	3.9	3.1	4.0	4.4	4	4.4	3.1	3.7	3.86

Sumber: Hasil analisis, 2018

Tabel 13 Klasifikasi Tanggapan Responden untuk Variabel “Mekanisme Tata Kerja”

Klasifikasi Tanggapan	Skor Rerata Frekuensi	Persen (%)
Sangat Baik	4,24 - 5,04	2 10
Tidak	3,43 - 4,23	16 80

Klasifikasi Tanggapan	Skor Rerata Frekuensi	Persen (%)
Bermasalah		
Agak Bermasalah	2,62 - 3,42	2 10
Bermasalah	1,81 - 2,61	0 0
Sangat Bermasalah	1,00 - 1,80	0 0
Jumlah		20 100

Sumber: Hasil analisis, 2018

Dilihat dari Tabel 12, nilai rerata variabel “Mekanisme Tata Kerja” adalah 3,86. Artinya secara umum mekanisme tata kerja tidak bermasalah. Responden nomor 16 dan 18 memberikan nilai tertinggi 4,4. Sedangkan responden nomor 14 dan 19 memberikan nilai terendah 3,1. Pada pada Tabel 13 diketahui bahwa 10% tanggapan responden sangat tidak bermasalah, 80% tidak bermasalah dan 10% agak bermasalah.

Berdasarkan nilai rerata yang didapatkan dari semua tanggapan responden atas enam variabel yang ada, maka dilakukan rekapitulasi atas jawaban responden tersebut seperti disajikan dalam Tabel 14. Sedangkan jawaban responden terhadap seluruh pernyataan (enam variabel) disajikan pada Tabel 15.

Tabel 14 Hasil Diagnosa Organisasi KPP Pratama Palembang Ilir Timur

Variabel	Nilai Rerata
Tujuan	4.11
Struktur	3.96
Tata Hubungan	3.97
Penghargaan	3.60
Kepemimpinan	4.04
Mekanisme Tata Kerja	3.86
Jumlah	23.54
Rerata	3.92

Sumber: Hasil analisis, 2018

Tabel 15 Hasil Distribusi (Persentase) Jawaban Total Berdasarkan Klasifikasi Angket

Klasifikasi	Σ	Persentase (%)
Sangat Baik	1	5
Baik	19	95
Kurang Baik	0	0
Tidak Baik	0	0
Sangat Tidak Baik	0	0
Total	20	100

Sumber: Hasil analisis, 2018

Tabel 14 menunjukkan bahwa nilai rerata total adalah sebesar 3,92. Sedangkan pada Tabel 15 dapat dilihat bahwa 5% menyatakan “sangat baik” dan 95% menyatakan “baik”. Sedangkan klasifikasi “kurang

baik”, “tidak baik” dan “sangat tidak baik/ sangat tidak setuju” mendapatkan nilai 0%.

4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian melalui diagnosa yang telah dilakukan terhadap KPP Pratama Palembang Ilir Timur; ditemukan fakta-fakta yang menarik untuk dianalisis. Misalnya pada variabel “tujuan organisasi”, sebanyak 20% responden menyatakan sangat tidak bermasalah, 80% tidak bermasalah, sedangkan untuk kategori agak bermasalah, bermasalah dan sangat bermasalah tidak ada jawaban. Nilai rerata skor adalah 4,11 yang artinya tidak ada “masalah dengan tujuan organisasi.” Makna dari hasil angket tersebut menggambarkan bahwa responden atau ASN telah memahami tujuan organisasi KPP Pratama Palembang Ilir Timur dengan sangat baik. Memahami dan mengerti akan tujuan organisasi merupakan modal dasar dan titik awal mencapai keberhasilan pada setiap aktivitas organisasi. Untuk melakukan berbagai kegiatan dan aktivitas organisasi, maka organisasi harus dipandang sebagai suatu sistem terbuka untuk dapat bertahan hidup (Permana, 2002). Hasil penelitian tersebut juga diperkuat dengan hasil penelitian Hardiyansyah & Firmansyah (2017) yang menyatakan bahwa variabel tujuan, tata hubungan dan kepemimpinan pada organisasi KP2KP Indralaya memperoleh klasifikasi sangat baik. Diagnosis dapat menjadi proses yang membantu organisasi meningkatkan kapasitas mereka untuk menilai dan mengubah aspek disfungsi budaya dan pola perilaku mereka sebagai dasar untuk mengembangkan efektivitas yang lebih besar dan memastikan peningkatan berkelanjutan (Beer & Spector, 1993).

Untuk variabel “struktur”, 5% responden menyatakan sangat tidak bermasalah (sangat setuju), 95% tidak bermasalah (setuju/ baik) dan sedangkan untuk kategori agak bermasalah, bermasalah dan sangat bermasalah tidak ada jawaban (0%). Nilai rerata skor adalah 3,96 yang berarti Struktur organisasi KPP Pratama Palembang Ilir Timur juga dinyatakan “tidak bermasalah atau baik.” Keban (2004) mengemukakan bahwa struktur organisasi berkaitan dengan siapa yang harus mengerjakan apa, sesuai dengan kesepakatan atau keputusan. Aspek utama yang harus diatur adalah pembagian unit kerja termasuk tugas, fungsi dan tanggung jawab dalam bekerja, baik secara vertikal maupun horizontal. Seiring dengan hal tersebut, apabila dibandingkan dengan struktur organisasi KPP Pratama Palembang Ilir Timur, maka struktur organisasi yang ada relatif lebih ramping, oleh karenanya lebih leluasa melakukan pelayanan.

Pada variabel “Tata Hubungan” 15% responden menyatakan sangat tidak bermasalah, 85% tidak

bermasalah dan kategori agak bermasalah, bermasalah dan sangat bermasalah tidak ada jawaban. Rerata skor adalah 3,97 artinya tidak bermasalah dengan “Tata Hubungan pada KPP Pratama Palembang Ilir Timur.” Thoha (2007) mengemukakan bahwa ada tiga hal penting yang berhubungan dengan tata hubungan antara lain adalah tata hubungan antara individu; Tata hubungan antara unit-unit kerja yang berbeda tugas pokok dan fungsinya; serta Tata hubungan antara orang-orang dengan sifat yang diminta oleh pekerjaan.

Dari variabel “penghargaan” diperoleh 10 % responden menyatakan sangat tidak bermasalah, 60 % tidak bermasalah dan 30% agak bermasalah serta 0 % bermasalah dan sangat bermasalah. Nilai rerata skor adalah 3,60. Nilai skor tersebut menyatakan bahwa “tidak bermasalah” dengan “Penghargaan (*rewards*)” yang terjadi pada KPP Pratama Palembang Ilir Timur. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa sistem penghargaan pada KPP Pratama Palembang Ilir Timur telah berjalan dengan baik. Siagian (2008) menyatakan bahwa sistem penghargaan (*reward*) yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi sehingga mereka mempunyai sikap dan perilaku positif serta bekerja secara produktif untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan. Sejalan dengan hal tersebut, Hamid et al (2011) menyebutkan bahwa diagnosis organisasi untuk faktor kepemimpinan, hubungan, motivasi dan penghargaan memperoleh skor rerata lebih besar dari rerata faktor tujuan, struktur dan mekanisme. Tidak ada perbedaan positif dan signifikan antara pandangan anggota organisasi berdasarkan jenis kelamin, status pekerjaan dan gelar ilmiah.

Hasil angket variabel “kepemimpinan”, terdapat 5% responden yang menyatakan sangat tidak bermasalah, 95% tidak bermasalah, 0% yang memilih agak bermasalah, bermasalah serta sangat bermasalah. Nilai rerata skor adalah 4,04 yang berarti “tidak bermasalah” dengan “Kepemimpinan”. KPP Pratama Palembang Ilir Timur dipimpin oleh Kepala Kantor setingkat Eselon III yang dapat mengayomi, memberikan semangat, motivasi, teladan yang baik kepada karyawannya. Kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang dapat menciptakan lingkungan yang kondusif dalam berbagai aktivitas organisasi (Fitriani, 2014) dan mampu menjadikan anggota atau bawahannya bersemangat untuk melakukan berbagai pekerjaannya (Prabowo et al, 2016). Sejalan dengan hal tersebut, hasil penelitian Voon et al, (2010) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kepuasan kerja.

Terakhir, pada variabel “Mekanisme Tata Kerja” diketahui bahwa ada 10% sangat tidak bermasalah, 80% tidak bermasalah dan 10% responden menyatakan

agak bermasalah. Nilai rerata skor adalah 3,86 yang berarti "tidak bermasalah" dengan "Mekanisme Tata Kerja" di KPP Pratama Palembang Ilir Timur. Karena suasana kepemimpinan yang baik diatas, maka berdampak pula pada mekanisme tata kerja.

Berdasarkan hasil tersebut diatas, dari enam variabel yang ada, semua variabel, yaitu tujuan, struktur, tata hubungan, penghargaan, kepemimpinan dan mekanisme tata kerja yang mendapatkan skor dengan interval yang termasuk dalam klasifikasi baik atau tidak bermasalah. Artinya, dapat dikatakan bahwa secara umum organisasi KPP Pratama Palembang Ilir Timur tidak bermasalah.

Dari Tabel 15 secara keseluruhan variabel dapat dilihat bahwa 5% responden menyatakan "sangat baik" 95% responden menyatakan "baik" dan tidak ada responden yang menyatakan "kurang baik/ ragu-ragu", "tidak baik" dan "sangat tidak baik/ sangat tidak setuju". Artinya secara umum seluruh responden menyatakan bahwa organisasi KPP Pratama Palembang Ilir Timur adalah "baik" atau seluruhnya menyatakan "setuju".

Toha (2007) mengemukakan bahwa diagnosa merupakan suatu proses menemukan penyebab pokok dari masalah-masalah organisasi, melalui pengumpulan informasi tentang masalah organisasi dan membuat kesimpulan untuk melakukan perubahan. Pembinaan organisasi melalui intervensi akan selalu dikaitkan dengan kegiatan dan usaha diagnosa bagi organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu maka diagnosa bagian yang amat urgen dan dominan dalam usaha pembinaan dan pengembangan organisasi. Menurut Ulrich & Lake (2001) kemampuan yang dibutuhkan oleh organisasi agar unggul adalah dengan mengembangkan ideologi; mempertahankan pegawai; menciptakan kapasitas untuk selalu mengikuti perubahan serta mampu belajar dengan cepat untuk menguasai perubahan.

Organisasi merupakan suatu sistem yang dinamis dan terus mengalami proses perubahan. Sebagai sistem yang berproses maka organisasi memiliki peluang untuk melakukan perubahan atas masukan ataupun pengaruh dari lingkungan sekitarnya. Dikatakan terbuka karena sebagai suatu sistem, organisasi mendapat masukan atau dipengaruhi sumber energi dari lingkungan sekitarnya, misalnya modal, material, informasi, sumber tenaga manusiawi (masukan/ *input*). Masukan tadi diolah menjadi suatu hasil produksi melalui proses transformasi dan untuk selanjutnya diteruskan sebagai suatu keluaran (*output*) berupa barang atau jasa untuk digunakan oleh pengguna. Para pengguna itu nantinya akan memberikan umpan balik yang dapat berperan sebagai masukan dalam proses selanjutnya. Setiap organisasi dituntut harus berubah karena munculnya berbagai tekanan lingkungan, baik internal maupun

eksternal. Perubahan eksternal meliputi perubahan teknologi dan informasi, kompetensi, ekonomi global dan masyarakat yang kritis (Firdaus, 2018).

Agar proses pembinaan dan pengembangan organisasi dapat berjalan dengan baik dan sistemik, maka langkah awal melalui diagnosa terlebih dahulu agar semua gejala-gejala yang baik atau yang buruk dapat diketahui sedini mungkin pada organisasi tersebut.

5. Kesimpulan

Berdasar hasil penelitian dan pembahasan, diperoleh kesimpulan bahwa semua variabel pada proses diagnosa, yakni variabel tujuan organisasi, struktur organisasi, tata hubungan, penghargaan, kepemimpinan dan mekanisme tata kerja telah berjalan dengan baik sesuai harapan dan realitas yang terjadi. Fakta tersebut menginsyaratkan bahwa organisasi KPP Pratama Palembang Ilir Timur tidak bermasalah atau tidak ada masalah yang perlu diintervensi guna pengembangan KPP Pratama Palembang Ilir Timur. Namun tetap harus menjadi perhatian pada variabel "penghargaan" yang memperoleh skor paling rendah. Besarnya gaji, insentif atau tunjangan yang diterima belum tentu sesuai dengan yang diharapkan pegawai. Penghargaan juga tidak hanya dinilai dari besarnya uang/penghasilan yang diterima, tetapi juga berkaitan dengan penghargaan dalam bentuk perhatian pimpinan secara non finansial kepada bawahan.

Daftar Pustaka

- Ariani H.E, Yenni., Pratiwi, Raisa., & Fajriana, I. (2017). Pengaruh Pengampunan Pajak, Pemahaman Perpajakan, dan Sanksi Perpajakan Terhadap Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak (Studi Empiris di KPP Pratama Ilir Barat Palembang). *Skripsi*, STIE MDP, Palembang.
- Beer, M., & Spector, B. (1993). Organizational Diagnosis: Its Role in Organizational Learning. *Journal of Counseling & Development*, Vol. 71(6), pp.642-650.
- Cummings, T. G., & Worley, Christopher. G. (2014). *Organization Development and Change, 9th Edition*. Cengage Learning, Canada.
- Firdaus, I. (2018). Pengaruh Krisis Ekonomi Global Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *QUALITY: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 5(18), pp.88-98.
- Fitriani, K. (2014). Pengaruh Motivasi, Prestasi Belajar, Status Sosial Ekonomi Orang Tua dan Lingkungan Sekolah terhadap Minat Melanjutkan Pendidikan ke Perguruan Tinggi pada Siswa Kelas XII Akuntansi SMK Negeri 1 Kendal.

- Economic Education Analysis Journal*, Vol. 3(1), pp.152-159.
- Hamid, R., Siadat, S. A., Reza, H., Arash, S., Ali, N. H., & Azizollah, A. (2011). The Analysis of Organizational Diagnosis on Based Six Box Model in Universities. *Higher Education Studies*, Vol. 1(1), pp.84-92.
- Hardiyansyah & Firmansyah, A. (2017). Analisis Pengembangan Organisasi Melalui Proses Diagnosa Dengan Model Weisbord. *Jurnal Manajemen Daya Saing*, Vol. 19(2), pp.152-162.
- Hasyim (Ed.). (2017). *Pajak Sumber APBN Terbesar*. Dapat diakses pada <http://aceh.tribunnews.com/2017/08/12/pajak-sumber-apbn-terbesar>. [Diakses pada 12 Maret 2019].
- Ibrahim, Amin. (2008). *Teori dan Konsep Pelayanan Publik serta Implementasinya*. Bandung: Mandar Maju.
- Keban, Y. T. (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Permana, D. (2002). Transformasi Organisasi Badan Administrasi Kepegawaian Negara. *Doctoral Dissertation*, FISIP UI, Jakarta.
- Prabowo, B., Al Musadieq, M., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Dan Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol.32(1), pp. 106-113.
- Siagian, Sondang. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, M. (2007). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Ulrich, D., & Lake, D. (1991). Organizational Capability: Creating Competitive Advantage. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 5(1), pp.77-92.
- Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S., & Ayob, N.B. (2010). The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, Vol 2, No. 1, pp. 24-32.
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble With or Without a Theory. *Group & Organization Studies*, Vol. 1(4), pp.430-447.
- Yudhaningsih, R. (2011). Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi. *Jurnal Pengembangan Humaniora*, Vol. 11(1), pp.40-50.