

# ANALISIS PENGEMBANGAN ORGANISASI MELALUI PROSES DIAGNOSA DENGAN MODEL WEISBORD

*Hardiyansyah<sup>1</sup> dan Ade Firmansyah<sup>2</sup>*

Universitas Bina Darma

Email: hardiyansyah@binadarma.ac.id<sup>1</sup>

ade.firmansyah80@gmail.com<sup>2</sup>

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan diagnosa dan pengembangan organisasi terhadap Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP). Berdasarkan hasil diagnosa organisasi terhadap KP2KP Indralaya dengan menggunakan 6 variabel model Weisbord diperoleh nilai rata-rata untuk seluruh variabel sebesar 4,10, sehingga organisasi KP2KP Indralaya secara keseluruhan dapat dikatakan baik atau tidak bermasalah bahkan mendekati kondisi sangat baik. Untuk variabel tujuan, tata hubungan dan kepemimpinan, organisasi KP2KP Indralaya memperoleh klasifikasi sangat baik. Sedangkan untuk variabel struktur organisasi, penghargaan dan mekanisme tata kerja memperoleh klasifikasi baik atau tidak bermasalah. Dengan demikian, organisasi KP2KP Indralaya perlu melakukan restrukturisasi organisasi, penghargaan dan mekanisme tata kerja dengan mencari solusi atas semua kendala yang menghambat kinerja organisasi KP2KP Indralaya dan tetap mempertahankan kinerja untuk variabel tujuan, tata hubungan dan kepemimpinan sehingga secara keseluruhan organisasi KP2KP Indralaya akan memperoleh klasifikasi sangat baik.

**Kata Kunci:** pengembangan organisasi, diagnosa, weisbord

## Abstract

*This research aims to make the diagnosis and development of the organization of the Office, Counseling and Consultation Taxation (KP2KP). Based on the results of the organizational diagnosis KP2KP Indralaya using 6 Weisbord model variables obtained an average value of 4.10 for all variables, so that the organization as a whole KP2KP Indralaya can be good or not problematic even close to very good condition. For the variable of interest, the relationship and leadership, organization KP2KP Indralaya obtain very good classification. As for the organizational structure variables, awards and working procedures of obtaining a classification mechanism is good or not problematic. Thus, organizations KP2KP Indralaya need to restructure the organization, reward and mechanism working procedures to find solutions to all the obstacles that hinder the performance of the organization KP2KP Indralaya and retaining performance for the variables of interest, the relationship and leadership so that the overall organization KP2KP Indralaya would obtain the classification is very good.*

**Keywords:** organizational development, diagnostics, weisbord

## Pendahuluan

Pengembangan dan perubahan suatu organisasi sepanjang organisasi tersebut berdiri merupakan suatu keniscayaan yang

tidak bisa dihindari. Suatu organisasi harus bisa beradaptasi dan mengantisipasi faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan dan perubahan organisasi. Faktor-faktor yang

mempengaruhi pengembangan dan perubahan organisasi tersebut dapat bersumber dari internal dan eksternal organisasi.

Terhadap faktor yang bersumber dari internal organisasi, organisasi bisa melakukan adaptasi dengan cara melakukan perubahan yang reaktif dan/atau perubahan yang direncanakan (*planned change*) atau proaktif. Terhadap kondisi tersebut, seorang manajer atau pimpinan dituntut untuk bisa mengambil keputusan yang cepat dan tepat agar organisasi bisa beradaptasi dengan baik sehingga organisasi bisa bertahan dan tumbuh secara berkelanjutan. Di sisi lain, terdapat juga manajer atau pimpinan yang terlambat mengambil keputusan untuk beradaptasi dengan perubahan organisasi, sehingga organisasi tersebut gagal beradaptasi yang akhirnya tidak bisa dipertahankan lagi.

Target penerimaan pajak dari tahun ke tahun yang terus meningkat secara signifikan, menuntut organisasi Direktorat Jenderal Pajak bisa beradaptasi dengan baik. Dalam mengantisipasi target penerimaan pajak yang terus meningkat tersebut, organisasi DJP pada tahun 2002 memulai program modernisasi sistem administrasi perpajakan dengan dibentuknya Kantor Pelayanan Wajib Pajak Besar, yang menjadi cikal bakal reformasi birokrasi diseluruh instansi pemerintah. Direktorat Jenderal Pajak pada tahun 2008 berhasil melakukan reformasi perpajakan diseluruh unit organisasi DJP dengan diterapkannya sistem administrasi modern perpajakan secara menyeluruh yang diiringi dengan perombakan struktur organisasi, pemberian remunerasi dan penerapan kode etik Direktorat Jenderal Pajak.

Direktorat Jenderal Pajak dengan target penerimaan pajak yang sangat besar mencapai 75% dari target penerimaan APBN hanya merupakan unit eselon I di bawah Kementerian Keuangan RI yang di pimpin oleh seorang Direktur Jenderal yang bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan. Wilayah kerja Direktorat Jenderal Pajak meliputi seluruh wilayah kedaulatan Negara Kesatuan

Republik Indonesia, sehingga Direktorat Jenderal Pajak memiliki struktur organisasi yang besar dan kompleks. Direktorat Jenderal Pajak memiliki struktur organisasi dari tingkat pusat sampai dengan tingkat daerah yang dimulai dari Kantor Pusat, Kantor Wilayah (Kanwil), Kantor Pelayanan Pajak (KPP) dan Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP). Instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang berada dalam posisi paling bawah dari struktur organisasi Direktorat Jenderal Pajak adalah Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP).

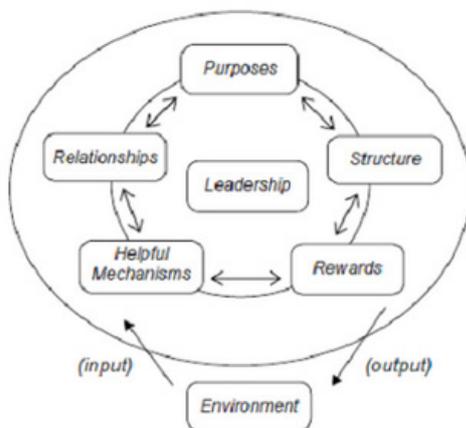
KP2KP Indralaya merupakan unit vertikal yang berada di bawah KPP Pratama Kayu Agung dan Kanwil DJP Sumatra Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung. Wilayah kerja KP2KP Indralaya meliputi seluruh wilayah di Kabupaten Ogan Ilir. KP2KP Indralaya memiliki tugas dan fungsi yang diatur dalam Pasal 63 dan 64 Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 206.2/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak.

Berdasarkan Pasal 63 Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 206.2/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan memiliki tugas melakukan urusan pelayanan, penyuluhan, konsultasi perpajakan kepada masyarakat, pengamatan potensi perpajakan wilayah, dan pembuatan monografi pajak, serta membantu Kantor Pelayanan Pajak Pratama dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dan berdasarkan Pasal 64 KP2KP memiliki fungsi pelaksanaan pelayanan, penyuluhan, sosialisasi, dan konsultasi perpajakan kepada masyarakat; pengamatan potensi perpajakan dan pembuatan monografi pajak; pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak; pelaksanaan dan edukasi Wajib Pajak Orang Pribadi baru; bimbingan dan konsultasi teknis perpajakan kepada Wajib Pajak; pemberian pelayanan kepada masyarakat di bidang

perpajakan dalam rangka membantu Kantor Pelayanan Pajak Pratama; dan pelaksanaan administrasi kantor.

Tugas dan Fungsi KP2KP bisa dijalankan dengan baik apabila KP2KP Indralaya bisa mengikuti dan beradaptasi dengan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi KP2KP. Salah satu langkah yang bisa diambil oleh KP2KP Indralaya agar bisa beradaptasi terhadap perubahan organisasi dengan baik yaitu dengan melakukan diagnosa organisasi. 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.

Mendiagnosa organisasi membutuhkan cara berpikir yang rasional dan objektif, bahkan kalau memungkinkan terbebas dari keterikatan emosional. Diagnosa organisasi dapat dilakukan dengan beragam model, salah satunya Model Weisbord. Dalam model Weisbord, suatu organisasi itu digambarkan mempunyai 6 kotak : tujuan, struktur, penghargaan, mekanisme tata kerja, tata hubungan, dan kepemimpinan. Menurut Weisbord, setiap kotak tersebut harus dilakukan diagnosa baik yang meliputi sistem formal maupun informalnya. Model Weisbord dapat digambarkan seperti di bawah ini:



Gambar 1. Model 6 Kotak Weisbord

Model Weisbord memberikan pertanyaan-pertanyaan kunci untuk mendiagnosa tiap kotak dari 6 kotak tersebut. Pertanyaan-pertanyaannya dirancang olehnya agar proses diagnosa mencapai sasarannya. Kalau dalam proses diagnosa tidak berhasil menjaring informasi yang diperlukan maka berarti usaha perubahan, perbaikan, pengembangan, dan pembinaan organisasi akan mengalami kegagalan. Oleh karena itulah Weisbord merancang pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan tujuan akan mencapai keberhasilan yang maksimal.

### Metode

Penelitian ini dilakukan terhadap seluruh pegawai KP2KP Indralaya dengan jumlah populasi 8 orang yang terdiri dari 3 orang PNS dan 5 orang pegawai tidak tetap. Karena jumlah populasi terbatas, maka semua anggota populasi dijadikan objek penelitian. Penelitian ini menggunakan metode survey yang dilakukan dengan cara pengumpulan data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara menyebarkan angket yang berisi pernyataan-pernyataan kepada 8 orang responden yang merupakan pegawai tetap dan tidak tetap KP2KP Indralaya. Selain itu, data primer diperoleh dari wawancara dengan beberapa orang pegawai tetap dan tidak tetap. Untuk data sekunder, peneliti melakukan penelitian terhadap peraturan-peraturan dan *standard operating procedure* (SOP) yang berkaitan dengan KP2KP Indralaya.

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 baik/sangat setuju	5
2	Baik/setuju	4
3	Kurang baik/ragu-ragu	3
4	Tidak baik/tidak setuju	2
5	Sangat tidak baik/sangat tidak setuju	1

Hasil nilai untuk masing-masing kotak kemudian dijumlahkan dan dicari nilai rata-ratanya. Kemudian nilai untuk seluruh kotak dijumlahkan dan dicari nilai rata-ratanya.

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

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

**Tabel 2. Klasifikasi Interval**

Interval	Klasifikasi
4,24 - 5,00	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
1,00 - 1,80	Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Setuju

Sesuai dengan hasil penilaian, diperoleh jawaban responden dengan susunan kelas interval seperti pada tabel 2.

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

kepemimpinan, dan mekanisme tata kerja. Dari seluruh angket yang dikembalikan, lalu dilakukan tabulasi dan inventarisasi, hasil tabulasi tersebut disajikan dalam bentuk tabel nilai rata-rata dan distribusi frekuensi. Secara terperinci, hasil penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

**Hasil Penelitian**

Semua responden yang berjumlah 8 orang, mengembalikan seluruh angket pernyataan yang sudah dibagikan. Masing-masing angket memuat pernyataan yang merupakan turunan dari enam variabel model Weisbord. Enam variabel dalam model tersebut, adalah: variabel tujuan, struktur, tata hubungan, sistem penghargaan,

**1. Variabel Tujuan**

Terdapat dua hal pokok yang dipertanyakan dalam variabel tujuan ini yaitu, tentang kejelasan tujuan organisasi dan persetujuan terhadap tujuan tersebut.

Hasil pernyataan responden terhadap variabel tujuan disajikan pada tabel 3 sebagai berikut:

**Tabel 3. Nilai Rata-rata Responden terhadap “Variabel Tujuan”**

No. Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	Rata-Rata
Nilai	4,40	4,20	3,80	5,00	4,20	3,80	4,30	4,30	4,25

Berdasarkan data dari Tabel 3, terlihat bahwa nilai tertinggi adalah 5,00 (responden nomor 4). Sedangkan nilai terendah adalah 3,8 (responden nomor 3 dan 6). Nilai rata-rata

untuk variabel tujuan adalah 4,25. Distribusi frekuensi dari tanggapan responden dapat dilihat pada Tabel 4 sebagai berikut :

**Tabel 4. Klasifikasi Tanggapan Responden Untuk “Variabel Tujuan”**

Klasifikasi Tanggapan	Nilai Rata-Rata	Frekuensi	%
Sangat Baik	4,24 - 5,00	4	50%
Tidak Bermasalah	3,43 - 4,23	4	50%
Agak Bermasalah	2,62 - 3,42	0	0%
Bermasalah	1,81 - 2,61	0	0%
Sangat Bermasalah	1,00 - 1,80	0	0%
Jumlah		8	100%

Berdasarkan data pada Tabel 4 di atas, dapat diketahui bahwa 50% responden menyatakan sangat baik/sangat setuju dan 50% menyatakan tidak bermasalah/setuju. Sedangkan untuk kategori agak bermasalah/ragu-ragu, bermasalah/tidak setuju dan sangat bermasalah/sangat tidak setuju tidak ada nilai (0 %). Nilai rata-rata skor variabel tujuan adalah 4,25.

## 2. 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 angket yang diajukan adalah dapat dilihat pada tabel 5 sebagai berikut:

**Tabel 5. Nilai Rata-rata Tanggapan Responden untuk “Struktur Organisasi”**

No. Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	Rata-Rata
Nilai	3,20	3,70	3,20	5,00	4,20	3,70	3,70	3,50	3,78

Berdasarkan data dari Tabel 5, terlihat bahwa nilai tertinggi adalah 5,00 (responden nomor 4). Sedangkan nilai terendah adalah 3,20 (responden nomor 1 dan 3). Nilai rata-

rata untuk variabel struktur organisasi adalah 3,78. Distribusi frekuensi dari tanggapan responden dapat dilihat pada Tabel 6 sebagai berikut:

**Tabel 6. Klasifikasi Tanggapan Responden Untuk “Variabel Struktur Organisasi”**

Klasifikasi Tanggapan	Nilai Rata-Rata	Frekuensi	%
Sangat Baik	4,24 - 5,00	1	13%
Tidak Bermasalah	3,43 - 4,23	5	63%
Agak Bermasalah	2,62 - 3,42	2	25%
Bermasalah	1,81 - 2,61	0	0%
Sangat Bermasalah	1,00 - 1,80	0	0%
Jumlah		8	100%

Berdasarkan data pada Tabel 6 di atas, dapat diketahui bahwa 13% responden menyatakan sangat baik/sangat setuju, 63% menyatakan tidak bermasalah/setuju dan 25% menyatakan ragu-ragu. Sedangkan untuk kategori bermasalah/tidak setuju dan sangat bermasalah/sangat tidak setuju tidak ada nilai

(0 %). Nilai rata-rata skor variabel struktur organisasi adalah 3,78.

## 3. Variabel Tata Hubungan

Pernyataan yang dikemukakan dalam angket 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 angket yang diajukan adalah dapat dilihat pada tabel 7 sebagai berikut:

**Tabel 7. Nilai Rata-rata Tanggapan Responden untuk "Variabel Tata Hubungan"**

No. Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	Rata-Rata
Nilai	4,10	4,30	3,70	5,00	4,30	4,10	4,20	4,30	4,25

Berdasarkan data dari Tabel 7, terlihat bahwa nilai tertinggi adalah 5,00 (responden nomor 4). Sedangkan nilai terendah adalah 3,70 (responden nomor 3). Nilai rata-rata

untuk variabel struktur tata hubungan adalah 4,25.

Distribusi frekuensi dari tanggapan responden dapat dilihat pada Tabel 8.

**Tabel 8. Klasifikasi Tanggapan Responden Untuk "Variabel Tata Hubungan"**

Klasifikasi Tanggapan	Nilai Rata-Rata	Frekuensi	%
Sangat Baik	4,24 - 5,00	4	50%
Tidak Bermasalah	3,43 - 4,23	4	50%
Agak Bermasalah	2,62 - 3,42	0	0%
Bermasalah	1,81 - 2,61	0	0%
Sangat Bermasalah	1,00 - 1,80	0	0%
Jumlah		8	100%

Berdasarkan data pada Tabel 8 di atas, dapat diketahui bahwa 50% responden menyatakan sangat baik/sangat setuju dan 50% menyatakan tidak bermasalah/setuju. Sedangkan untuk kategori agak bermasalah/ragu-ragu, bermasalah/tidak setuju dan sangat bermasalah/sangat tidak setuju tidak ada nilai (0 %). Nilai rata-rata skor variabel tata hubungan adalah 4,25.

#### 4. 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 angket yang dibagikan dapat dilihat pada tabel 9 sebagai berikut:

**Tabel 9. Nilai Rata-rata Tanggapan Responden untuk "Variabel Sistem Penghargaan"**

No. Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	Rata-Rata
Nilai	3,60	3,90	3,20	4,50	3,80	3,90	4,10	4,00	3,88

Berdasarkan data dari Tabel 7, terlihat bahwa nilai tertinggi adalah 4,50 (responden nomor 4). Sedangkan nilai terendah adalah 3,20 (responden nomor 3). Nilai rata-rata untuk

variabel struktur tata hubungan adalah 3,88.

Distribusi frekuensi dari tanggapan responden dapat dilihat pada Tabel 10 sebagai berikut:

**Tabel 10. Klasifikasi Tanggapan Responden Untuk “Variabel Sistem Penghargaan”**

Klasifikasi Tanggapan	Nilai Rata-Rata	Frekuensi	%
Sangat Baik	4,24 - 5,00	1	13%
Tidak Bermasalah	3,43 - 4,23	6	75%
Agak Bermasalah	2,62 - 3,42	1	13%
Bermasalah	1,81 - 2,61	0	0%
Sangat Bermasalah	1,00 - 1,80	0	0%
Jumlah		8	100%

Berdasarkan data pada Tabel 10 di atas, dapat diketahui bahwa 13% responden menyatakan sangat baik/sangat setuju, 75% menyatakan tidak bermasalah/setuju dan 13% menyatakan ragu-ragu. Sedangkan untuk kategori bermasalah/tidak setuju dan sangat bermasalah/sangat tidak setuju tidak ada nilai (0 %). Nilai rata-rata skor variabel sistem penghargaan adalah 3,88.

## 5. 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 angket yang dibagikan dapat dilihat pada tabel 11 sebagai berikut:

**Tabel 11. Nilai Rata-rata Tanggapan Responden untuk ”Variabel Kepemimpinan”**

No. Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	Rata-Rata
Nilai	4,20	4,30	4,00	5,00	4,00	4,20	4,40	4,20	4,29

Berdasarkan data dari Tabel 11, terlihat bahwa nilai tertinggi adalah 5,00 (responden nomor 4). Sedangkan nilai terendah adalah 4,00 (responden nomor 3 dan 5). Nilai rata-

rata untuk variabel kepemimpinan adalah 4,29.

Distribusi frekuensi dari tanggapan responden dapat dilihat pada Tabel 12.

**Tabel 12. Klasifikasi Tanggapan Responden Untuk “Variabel Kepemimpinan”**

Klasifikasi Tanggapan	Nilai Rata-Rata	Frekuensi	%
Sangat Baik	4,24 - 5,00	3	38%
Tidak Bermasalah	3,43 - 4,23	5	63%
Agak Bermasalah	2,62 - 3,42	0	0%
Bermasalah	1,81 - 2,61	0	0%
Sangat Bermasalah	1,00 - 1,80	0	0%
Jumlah		8	100%

Berdasarkan data pada Tabel 12 di atas, dapat diketahui bahwa 38% responden menyatakan sangat baik/sangat setuju dan 63% 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 4,29.

## 6. 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 angket yang dibagikan dapat dilihat pada tabel 13 sebagai berikut:

**Tabel 13. Nilai Rata-rata Tanggapan Responden untuk "Variabel Mekanisme Tata Kerja"**

No. Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	Rata-Rata
Nilai	3,80	4,50	4,00	5,00	3,40	4,40	4,00	4,20	4,16

Berdasarkan data dari Tabel 13, nomor 5). Nilai rata-rata untuk variabel terlihat bahwa nilai tertinggi adalah kepemimpinan adalah 4,16. 5,00 (responden nomor 4). Sedangkan Distribusi frekuensi dari tanggapan nilai terendah adalah 3,4 (responden responden dapat dilihat pada Tabel 14.

**Tabel 14. Klasifikasi Tanggapan Responden Untuk "Variabel Mekanisme Tata Kerja"**

Klasifikasi Tanggapan	Nilai Rata-Rata	Frekuensi	%
Sangat Baik	4,24 - 5,00	3	38%
Tidak Bermasalah	3,43 - 4,23	4	50%
Agak Bermasalah	2,62 - 3,42	1	13%
Bermasalah	1,81 - 2,61	0	0%
Sangat Bermasalah	1,00 - 1,80	0	0%
Jumlah		8	100%

Berdasarkan data pada Tabel 14 di atas, dapat diketahui bahwa 38% responden menyatakan sangat baik/sangat setuju, 50% menyatakan tidak bermasalah/setuju dan 13% 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 4,16. Hasil rekapitulasi dari enam variabel yang dijawab responden disajikan pada tabel 15 sebagai berikut:

**Tabel 15. Hasil Diagnosa Organisasi KP2KP Indralaya**

Variabel	Nilai Rata-Rata
Tujuan	4,25
Struktur	3,78
Tata Hubungan	4,25
Penghargaan	3,88
Kepemimpinan	4,29
Mekanisme Tata Kerja	4,16
Jumlah	24,61
Rata-Rata	4,10

Tabel 15 menunjukkan nilai rata-rata seluruh pernyataan (enam variabel) total seluruh variabel adalah sebesar 4,10. disampaikan pada tabel 16 sebagai berikut: Sedangkan jawaban responden terhadap

**Tabel 16. Hasil distribusi (persentase) jawaban total berdasarkan klasifikasi angket**

Klasifikasi	Jumlah	Persentase
Sangat Baik	1	13%
Baik	7	87%
Kurang Baik	0	0%
Tidak Baik	0	0%
Sangat Tidak Baik	0	0
Jumlah	8	100%

Dari Tabel 16 dapat dilihat bahwa 13% responden menyatakan “sangat baik”, 87 responden menyatakan “baik” dan tidak ada responden yang menyatakan “kurang baik/ragu-ragu”, “tidak baik” dan “sangat tidak baik/sangat tidak setuju”.

### **Pembahasan dan Analisis**

Diagnosa organisasi yang dilakukan terhadap KP2KP Indralaya dengan menggunakan 6 variabel model Weisbord telah menghasilkan beberapa hal yang berbeda antara satu variabel dengan variabel yang lainnya dengan pembahasan sebagai berikut:

#### **1. Variabel Tujuan**

Hasil diagnosa terhadap variabel tujuan organisasi KP2KP Indralaya menghasilkan 50% responden menyatakan sangat baik/sangat setuju dan 50% 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 4,25 (sangat baik/sangat setuju) yang berarti semua pegawai KP2KP Indralaya mengetahui dan memahami dengan jelas tujuan organisasi KP2KP Indralaya dan sangat setuju terhadap tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan kondisi ini, diharapkan kedepannya semua pegawai KP2KP Indralaya mampu mempertahankan konsistensi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan oleh Kementerian Keuangan.

#### **2. Variabel Struktur Organisasi**

Hasil diagnosa terhadap variabel struktur organisasi KP2KP Indralaya menghasilkan 13% responden menyatakan sangat baik/sangat setuju, 63% menyatakan tidak bermasalah/setuju dan 25% menyatakan ragu-ragu. Sedangkan untuk kategori bermasalah/tidak setuju dan sangat bermasalah/sangat tidak setuju tidak ada nilai atau jawaban (0 %). Sehingga nilai rata-rata skor variabel struktur organisasi mencapai 3,78 (tidak bermasalah/setuju) yang berarti secara

keseluruhan pegawai KP2KP Indralaya setuju bahwa tujuan organisasi telah selaras dengan struktur organisasi yang ada. Hasil diagnosa variabel ini tidak mencapai kondisi sangat baik dikarenakan struktur organisasi KP2KP Indralaya masih sederhana dan terbatas sehingga pendelegasian dan pembagian tugas dan wewenang dan pendistribusian pekerjaan kepada semua pegawai tetap dan tidak tetap melampaui struktur organisasi yang ada.

#### **3. Variabel Tata Hubungan**

Diagnosa terhadap variabel tata hubungan organisasi KP2KP Indralaya menghasilkan 50% responden menyatakan sangat baik/sangat setuju dan 50% menyatakan tidak bermasalah/setuju. Sedangkan untuk kategori agak bermasalah/ragu-ragu, bermasalah/tidak setuju dan sangat bermasalah/sangat tidak setuju tidak ada nilai (0 %). Sehingga nilai rata-rata skor variabel tata hubungan mencapai 4,25 (sangat baik/sangat setuju) yang berarti semua pegawai KP2KP Indralaya 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 KP2KP Indralaya dan antar unit organisasi KP2KP tercipta sinergi dan kerjasama yang baik sehingga semua tugas dan pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.

#### **4. Variabel Penghargaan**

Diagnosa terhadap variabel penghargaan organisasi KP2KP Indralaya menghasilkan 13% responden menyatakan sangat baik/sangat setuju, 75% menyatakan tidak bermasalah/setuju dan 13% menyatakan ragu-ragu. Sedangkan untuk kategori bermasalah/tidak setuju dan sangat bermasalah/sangat tidak setuju tidak ada nilai (0 %). Sehingga nilai rata-rata skor variabel sistem penghargaan mencapai 3,88 (tidak bermasalah/setuju) yang berarti secara keseluruhan pegawai KP2KP Indralaya merasa puas dengan apa yang

diberikan secara formal oleh organisasi dengan apa yang sebenarnya dirasakan para pegawai. Hasil diagnosa variabel ini tidak mencapai kondisi sangat memuaskan dikarenakan terjadi perbedaan penghasilan yang signifikan antara pegawai tetap dan tidak tetap. Selain itu, bagi pegawai tidak tetap sesuai dengan kontrak kerja tidak dapat diangkat langsung menjadi pegawai tetap (PNS) tetapi harus melalui seleksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan pola mutasi bagi pegawai tetap belum menciptakan rasa keadilan.

## 5. Variabel Kepemimpinan

Diagnosa terhadap variabel kepemimpinan dalam organisasi KP2KP Indralaya menghasilkan 38% responden menyatakan sangat baik/sangat setuju dan 63% menyatakan tidak bermasalah/setuju. Sedangkan untuk kategori agak bermasalah/ragu-ragu, bermasalah/tidak setuju dan sangat bermasalah/sangat tidak setuju tidak memperoleh nilai (0 %). Sehingga nilai rata-rata skor variabel kepemimpinan adalah 4,29 (sangat baik/sangat setuju) yang berarti para pegawai pegawai KP2KP Indralaya sangat setuju bahwa pimpinan KP2KP Indralaya 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 KP2KP Indralaya, hal ini bisa dibuktikan dalam lomba pelayanan KP2KP se- Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung pada bulan September 2015, dimana pada perlombaan tersebut KP2KP Indralaya berada di peringkat ke-5 dari 13 KP2KP yang ada di Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung, padahal pada tahun 2014 peringkat KP2KP Indralaya berada di peringkat ke-13. Kondisi ini bisa terjadi karena pada bulan Juli 2015 terjadi perubahan pimpinan KP2KP Indralaya, pimpinan yang baru mampu merumuskan tujuan organisasi, dapat menjabarkan tujuan tersebut ke dalam program kerja organisasi dan mampu memelihara peraturan dan

apresiasi terhadap kondisi kerja.

## 4.6 Variabel Mekanisme Tata Kerja

Diagnosa terhadap variabel mekanisme tata kerja dalam organisasi KP2KP Indralaya menghasilkan 38% responden menyatakan sangat baik/sangat setuju, 50% menyatakan tidak bermasalah/setuju dan 13% 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 4,16 (tidak bermasalah/setuju) yang berarti secara keseluruhan pegawai KP2KP Indralaya setuju bahwa mekanisme tata kerja organisasi yang diterapkan di KP2KP Indralaya mampu menjadi pengikat komponen organisasi. Hasil diagnosa variabel ini tidak mencapai kondisi sangat baik dikarenakan KP2KP Indralaya memiliki kendala dalam pelaksanaan anggaran yang telah ditetapkan. Kendala dalam pelaksanaan anggaran diantaranya masalah fleksibilitas dimana pelaksanaan anggaran diatur dengan sangat kaku dan rigid sehingga sedikit banyak mempengaruhi kinerja organisasi.

## Simpulan

Berdasarkan hasil diagnosa organisasi terhadap KP2KP Indralaya dengan menggunakan 6 variabel model Weisbord diperoleh nilai rata-rata untuk seluruh variabel sebesar 4,10, sehingga organisasi KP2KP Indralaya secara keseluruhan dapat dikatakan baik atau tidak bermasalah bahkan mendekati kondisi sangat baik. Untuk variabel tujuan, tata hubungan dan kepemimpinan, organisasi KP2KP Indralaya memperoleh klasifikasi sangat baik. Sedangkan untuk variabel struktur organisasi, penghargaan dan mekanisme tata kerja memperoleh klasifikasi baik atau tidak bermasalah. Dengan demikian, organisasi KP2KP Indralaya kedepannya perlu melakukan peningkatan dalam variabel struktur organisasi, penghargaan dan mekanisme tata kerja dengan mencari solusi atas semua kendala yang menghambat

kinerja organisasi KP2KP Indralaya dan sehingga secara keseluruhan organisasi tetap mempertahankan kinerja untuk variabel KP2KP Indralaya akan memperoleh klasifikasi tujuan, tata hubungan dan kepemimpinan sangat baik.

### Daftar Pustaka

- Hardiyansyah, 2010. Analisis Pengembangan Organisasi Pendidikan Tinggi Swasta dengan model Weisbord. **Jurnal Ilmu Administrasi Negara**, Volume 10, Nomor 1, Januari 2010: 25 – 36.
- Hubeis, Musa dan M. Najib. 2008. **Manajemen Strategis dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi**. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Keban, Yeremias T. 2008. **Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Konsep, Teori dan Isu**. Yogyakarta: Gava Media.
- Laksuni Fitriani, 2007. Kepemimpinan dan Pelayanan dalam Organisasi Publik. **Jurnal Ilmu Administrasi**, Vol.IV No.4, 387, STIA LAN Bandung.
- Mohammad Firdaus, 2006. Struktur Informal Organisasi: Potensi Organisasi yang terabaikan. **Jurnal Administrasi Negara STIA LAN Makasar**, Vol 12 No.4, 36.
- Siagian, Sondang P. 2008. **Manajemen Sumberdaya Manusia**. Jakarta : Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah. 2002. **Pembinaan Organisasi (Proses Diagnosa dan Intervensi)**. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Thoha, Miftah. 2008. **Perilaku Organisasi (Konsep, Dasar, dan Aplikasinya)**. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.