

EFEKTIVITAS PELAYANAN DAN PENGAWASAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN PENERIMAAN PAJAK

Pedrito dos Santos, Andy Fefta Wijaya, dan Hermawan

Program Magister Ilmu Administrasi Publik, Universitas Brawijaya. Jl. MT. Haryono 163 Malang

Email : santospsantos78@gmail.com

Abstrak: Dalam proses rekonstruksi di segala bidang, negara Timor Leste membutuhkan banyak perubahan pembangunan baik dalam bidang pemerintahan maupun bidang-bidang lainnya seperti mendirikan beberapa kementerian serta jajaran birokrasinya dengan tujuan untuk memberikan pelayanan yang baik kepada warga negaranya. Hasil penelitian dan analisa data dalam penelitian ini, maka diambil beberapa kesimpulan seperti: 1) sistem pelayanan yang sentralistik tidak mencerminkan sistem pelayanan yang baik, merata, adil, efektif dan efisien sebagaimana yang diharapkan masyarakat, 2) proses pengawasan yang dilakukan kantor Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak Timor Leste sudah berjalan baik namun belum maksimal, 3) pimpinan kantor Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak Timor Leste sangat jarang melakukan evaluasi terhadap kinerja kerja pegawai sehingga pemimpin kurang mengetahui sejauhmana pencapaian pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, 4) untuk menciptakan administrasi perpajakan yang baik dan mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat diperlukan sistem administrasi, fungsi dan organisasi kelembagaan yang baik, didukung kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang professional.

Kata Kunci : Efektivitas Pelayanan, Pengawasan dan Penerimaan Pajak

Abstract: During the process of reconstruction in all fields, Timor Leste needs a development change including in their governmental sectors or other fields such as by founding few minister and bureaucratic lines in order to deliver good service to the citizens. Based on the result of research and data analysis, it is concluded that: (1) a centralistic service system is not reflecting a good, evenly distributed, just, effective and efficient service system as expected by the people; (2) the supervision process conducted by the Office of General Directorate (DITJEN) of Tax of Timor Leste is already good but not maximum; (3) the superiors at the Office of General Directorate (DITJEN) of Tax of Timor Leste are rarely evaluating the work performance of their staffs such that superiors are difficult to understand the achievement of staffs from their tasks and responsibilities; and (4) good tax administration and premium service delivery to the people always need good administration system and reliable function and organization supported by adequate quantity and quality of professional human resource.

Keywords : Service Effectiveness, Supervision and Tax Revenue

PENDAHULUAN

Negara Timor Leste merupakan sebuah negara yang baru mendapat kemerdekaan di era millenium ini. Pemerintah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemberi pelayanan umum kepada masyarakatnya dapat diklarifikasikan dalam pelayanan umum, pelayanan administratif dan pelayanan pembangunan (Hoessein: 1997). Sementara itu dalam pelayanan umum sendiri dapat diberikan dalam bentuk pelayanan fisik, non fisik maupun administratif. Berdasarkan fungsi pemerintah dalam melakukan pelayanan umum, masih menurut Hoessein, terdapat 3 (tiga) fungsi pelayanan, Pertama: pelayanan umum yang dilakukan dapat berupa *environment services* misalnya dalam penyediaan sarana dan prasarana antara lain jalan, jembatan, taman, drainase, kebersihan dan sebagainya, serta pelayanan yang diberikan terhadap *personel services* antara lain pelayanan pendidikan dan kesehatan, keagamaan dan sebagainya. Kedua: pelayanan *development services*, yang bersifat *enabling* dan

facilitating, atau penyediaan sarana dan prasarana yang dapat menunjang peningkatan pertumbuhan perekonomian. Ketiga: adalah pelayanan *protective services* yang bersifat pemberian pelayanan keamanan dan perlindungan yang dilakukan oleh polisi pamong praja, militer dan juga perlindungan dari bahaya kebakaran, bencana alam, dan sebagainya.

Dalam hal ini, terdapat beberapa prinsip tata pemerintahan yang baik dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat menurut BAPPENAS (Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS), 2007), yaitu:1. Wawasan ke Depan (*Visionary*);2. Keterbukaan dan Transparansi (*Openness and Transparency*);3. Partisipasi Masyarakat (*Participation*);4. Tanggung Jawab (*Accountability*);5. Supermasi Hukum (*Rule of Law*);6. Demokrasi (*Democracy*);7. Profesionalisme dan Kompetensi (*Profesionalism and Competency*);8. Daya Tanggap (*Responsiveness*);9. Efisiensi dan Efektifitas (*Efficiency and Effectiveness*);10. Desentralisasi (*Decentralization*);11. Kemitraan dengan Dunia Usaha Swasta dan Masyarakat (*Private Sector and Civil Society Partnership*);12. Komitmen pada Pengurangan Kesenjangan (*Commitment to Reduce Inequality*);13. Komitmen pada Perlindungan Lingkungan Hidup (*Commitment to Environmental Protection*);14. Komitmen pada Pasar yang Fair (*Commitment to Fair Market*). Secara struktur birokrasi, Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak mempunyai beberapa perangkat birokrasi dengan tugas dan fungsi masing-masing untuk memberikan pelayanan kepada publik. Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak mempunyai kantor pusat yang berada di ibu kota dan juga perwakilan di regional dengan tujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat wajib pajak di region bersangkutan. dalam implementasinya masih terdapat beberapa kekurangan yang dimiliki *Standard Integrated Government Tax Administration System (SIGTAS)* diantaranya: beberapa program yang terdapat di dalam *Standard Integrated Government Tax Administration System (SIGTAS)* ini belum bisa diakses oleh staff pada Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak sendiri maupun masyarakat pada umumnya.

Selain itu, pelayanan yang diberikan Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak melalui *Standard Integrated Government Tax Administration System (SIGTAS)* juga masih terpusat sehingga perwakilan Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak yang di daerah sangat kesulitan untuk mengakses bila terjadi kesalahan. Apabila terjadi kesalahan dalam pengisian formulir pembayaran pajak di daerah, maka petugas atau wajib pajak harus membawa kesalahan formulir tersebut untuk melakukan pengecekan dan perbaikan di kantor Direktur Jenderal (DITJEN) Pajak pusat. Pengawasan pembayaran pajak yang terpusat ini di nilai kurang memberikan pelayanan yang baik, tidak mencerminkan pengawasan yang efektif dan efisien. Untuk itu perlu dilakukan beberapa langkah atau upaya untuk memberikan pelayanan yang baik sehingga dapat memenuhi standar pelayanan dan pengawasan yang baik, efektif dan efisien. Beberapa kekurangan dan kelemahan yang ada dalam pelayanan dan pengawasan yang dilakukan, dipengaruhi oleh beberapa faktor kekurangan yang ada seperti: pelayanan yang masih sentralistik, sumber daya manusia (SDM) yang masih minim, sarana prasarana yang minim sehingga sering adanya pengaduan dari masyarakat wajib pajak yang merasa kurang puas terhadap pelayanan yang diberikan. Untuk itu diperlukan perubahan dari segi manajemen pelayanan sehingga dapat memperbaiki kekurangan-kekurangan dan kelemahan-kelemahan yang ada demi memenuhi kepuasan masyarakat wajib pajak.

METODE PENELITIAN

Metode yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan permasalahan yang muncul dari tujuan penelitian dan menjadi fokus penelitian yakni tentang Efektifitas Pelayanan dan Pengawasan Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak Timor Leste. Sumber data dalam penelitian ini

yakni data sekunder berupa dokumen dan data primer dari berbagai informan atau nara sumber. Teknik pengumpulan data yang dilakukan ialah melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Model analisis digunakan yakni analisis interaktif (*interactive model of analysis*) yang telah dikembangkan oleh Miles, Huberman dan Saldana (2014), yakni : kondensasi data, penyajian data, dan menarik suatu kesimpulan/ verifikasi. Adapun mengenai keabsahan data dapat dilakukan melalui empat kriteria yaitu derajat kepercayaan, keteralihan, ketergantungan, dan kepastian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Efektivitas Pelayanan dan Pengawasan Standar Pelayanan

Kontekstual pelayanan publik yang baik merupakan hal penting untuk dijadikan bahan dan acuan untuk setiap perumusan dan penetapan pemerintah dalam kebijakan publik. Hal ini diharapkan agar dapat mencegah berlanjutnya penyimpangan-penyimpangan dalam pelayanan publik dalam suatu birokrasi pemerintah. Birokrasi yang dibentuk harus memperhatikan aspek-aspek kepentingan publik dengan menyediakan standar pelayanan yang baik dan menghindari rancangan yang tidak menghiraukan kepentingan publik untuk menjadikannya sebagai *power center*. Sesuai dengan data di atas dapat disimpulkan bahwa, fasilitas yang dimiliki kantor Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak Timor Leste masih minim yang membuat banyak pelanggan yang antrian untuk mendapat pelayanan untuk itu perlu ditingkatkan. Disamping itu perlu juga menambah tenaga pegawai untuk melayani sebab pegawai yang melayani masih kurang. Disisi lain kantor Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak Timor Leste sudah memiliki pedoman kerja dalam standar pelayanan yang baik misalnya penetapan waktu pengambilan dan setiap pengurusan dokumen tidak dikenakan biaya.

Meskipun terdapat beberapa pelanggan yang memberikan pendapat kurang setuju dengan pelayanan yang diberikan, terdapat pula wajib pajak yang memberikan tanggapan positif terhadap pelayanan yang mereka dapat dengan mengatakan bahwa, pelayanan yang diberikan kantor Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak Timor Leste masih lebih baik bila dibandingkan dengan instansi lain, proses dokumen yang dilaksanakan di kantor ini lebih cepat (hanya 2-4 hari) lebih cepat bila dibandingkan dengan instansi lain yang bisa memakan atau membutuhkan waktu sampai seminggu bahkan lebih. Karakteristik pelayanan yang harus dimiliki organisasi pemberi layanan menurut Nisjardalam (Sedarmayanti, 2010:224)antara lain: (a) Prosedur pelayanan harus mudah dimengerti, mudah dilaksanakan, sehingga terhindar dari prosedur birokratik yang sangat berlebihan, berbelit-belit. (b) Pelayanan diberikan dengan kejelasan dan kepastian bagi pelanggan. (c) Pemberi pelayanan diusahakan agar efektif efisien. (d) Pemberi pelayanan memperhatikan kecepatan dan ketepatan waktu yang ditentukan. (e) Pelanggan setiap saat mudah memperoleh informasi berkaitan pelayanan secara terbuka. (f) Dalam melayani, pelanggan diperlakukan motto “customer is king and customer is always right”. Melihat kriteria dan faktor pendukung pelayanan di atas, memang penting untuk membuat suatu birokrasi pemerintah yang simples, mudah di pahami, berorientasi ke depan, mempunyai pemimpin dan pegawai yang trampil, serta di dukung sarana dan prasarana yang memadai untuk memberikan pelayanan yang baik, efektif dan efisien. Dalam kaitannya dengan keadaan di Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak Timor Leste belum menunjukkan adanya standar pelayanan yang baik sesuai keinginan dan harapan masyarakat

Kualitas Pelayanan.

Beberapa kebijakan penyelenggaraan pelayanan yang baik dan berkualitas telah menjadi dasar dalam kebijakan pemerintah. Tuntutan publik terhadap penyelenggaraan pelayanan publik yang adil dan berkualitas semakin meningkat sejalan dengan perkembangan dan jiwa reformasi yang bergulir.

Keinginan masyarakat terhadap penyelenggaraan birokrasi pelayanan berkualitas mendorong pemerintah untuk melakukan perubahan sistem maupun pengelolaan pelayanan publik sehingga mampu memberikan pelayanan dan menciptakan kondisi yang sesuai keinginan masyarakat. Menurut Lenvine yang dikutip Dwiyanto 2006:143), produk pelayanan publik di dalam negara demokrasi setidaknya memenuhi tiga indikator, yaitu *responsiveness*, *responsibility*, dan *accountability*. (1) *Responsiveness* atau responsivitas adalah daya tanggap penyedia layanan terhadap harapan, keinginan, aspirasi maupun tuntutan pengguna layanan. (2) *Responsibility* atau tanggung jawab adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip atau ketentuan-ketentuan administrasi dan organisasi yang benar dan telah ditetapkan. (3) *Accountability* atau akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar proses penyelenggaraan pelayanan sesuai dengan kepentingan stakeholder dan norma-norma yang berkembang dalam masyarakat. Berdasarkan dan hasil observasi bahwa perlu adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang merata kepada semua pegawai dalam melakukan pelayanan sehingga tidak terjadi penumpukan masalah. Motivasi dan kepercayaan pimpinan terhadap pegawai perlu ditingkatkan sehingga setiap pegawai memiliki tanggung jawab terhadap keseluruhan aktivitas pelayanan yang dilaksanakan. Peningkatan fasilitas pun perlu dilakukan untuk menjamin telaksananya pelayanan yang lebih efektif, efisien dan berkualitas. Dapat diketahui bahwa untuk mengukur kualitas pelayanan publik tidak cukup hanya menggunakan indikator tunggal, tetapi harus menggunakan *multi-indicator* atau indikator ganda. Kualitas pelayanan dapat dilihat dari aspek proses pelayanan maupun output atau hasil pelayanan. Proses pelayanan yang dilakukan dan hasil yang dicapai menjadi tolak ukur dari pelayanan yang diberika instansi pemerintah. Melihat beberapa indikator di atas, pelayanan yang diberikan kantor Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak Timor Leste secara umum belum perlu dilakukan pembenahan dan peningkatan agar mampu memberikan pelayanan yang lebih baik demi memnuhi harapan dan keinginan masyarakat.

Akuntabilitas Dalam Pelayanan

Akuntabilitas mensyaratkan adanya pengambilan keputusan berperilaku sesuai dengan mandat yang diterimanya. Untuk itu, perumusan kebijakan dan pelaksanaan harus sejalan dengan kepentingan pelanggan dan dapat diakses dan dikomunikasikan secara vertikal dan horizontal dengan baik. Akuntabilitas pada intinya menekankan adanya pemberian pelayanan secara administrasi yang prima, efisien dan efektif dengan pemanfaatan sumber yang dimiliki melalui program kerja yang ada guna mencapai tujuan. Menurut Ghartey yang dikutip Supriyanto, 2009:45) mengatakan akuntabilitas ditujukan untuk mencari jawaban terhadap pertanyaan yang berhubungan dengan pertanyaan apa, kepada siapa, milik siapa, yang mana dan bagaimana yang harus dipertanggungjawabkan, mengapa pertanggungjawaban harus diserahkan, siapa yang harus bertanggung jawab terhadap berbagai bagian kegiatan masyarakat, apakah pertanggungjawaban seiring (sesuai) dengan kewenangan yang memadai. Sesuai dengan kenyataan sistem yang dipakai dalam akuntabilitas bahwa, Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak Timor Leste memenuhi akuntabilitas pelayanan yang sangat baik. Keterbukaan sistem yang bisa diakses semua pihak dan keterbukaan petugas dalam pengelolaan dan pertanggungjawaban yang ditunjukkan merupakan langkah baik yang perlu dipertahankan bahkan perlu ditingkatkan. Setiap wajib pajak bisa melihat data yang ada, kebenaran dan kesalahan pembayaran yang mereka lakukan dengan mencocokkan formulir pembayaran yang asli dengan data yang ada pada sistem serta dapat melakukan perbaikan bila terjadi kesalahan. Kenyataan ini membuat wajib pajak sangat puas terhadap akuntabilitas Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak Timor Leste dalam pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan wajib pajak.

Kepuasan Wajib Pajak

Kepuasan pelanggan merupakan salah satu indikator keberhasilan dalam suatu organisasi dalam memberikan pelayanan. Dengan adanya kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan organisasi, organisasi tersebut akan mendapat kepercayaan dari masyarakat serta dapat meningkatkan tingkat kepercayaan pelanggan terhadap organisasi. Menurut Oliver yang dikutip Daryanto, (2014:37) mengatakan bahwa: "Kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja/hasil yang dirasakan dengan harapan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja/hasil kerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat menjadi tolak ukur penilaian masyarakat terhadap pelayanan yang mereka dapat. Pelayanan yang mereka rasakan baik akan meningkatkan kepuasan masyarakat, sedangkan bila pelayanan yang mereka dapat kurang/tidak memenuhi harapan maka akan menurunkan kepuasan dan kepercayaan masyarakat. Sesuai dengan data, hasil wawancara dan observasi di lapangan dapat disimpulkan bahwa, masyarakat wajib pajak pada umumnya puas dengan kualitas pelayanan yang diberikan Kantor Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak Timor Leste akan tetapi perlu dilakukan pembenahan baik dari segi fasilitas maupun sumber daya manusia untuk menjamin adanya pelayanan yang lebih baik. Setiap bagian telah melakukan tugasnya dengan baik akan tetapi kurang efektif dan efisien karena masih kekurangan pegawai yang membuat wajib pajak harus antrian untuk mendapat pelayanan. Secara keseluruhan pelayanan yang diberikan kantor Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak Timor Leste menunjukkan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang mereka dapat, namun demikian masih terdapat juga pelanggan yang merasa belum/kurang puas terhadap pelayanan tersebut. Perasaan tidak puas ini ditunjukkan masyarakat yang dari daerah terhadap sistem pelayanan kantor Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak Timor Leste yang masih sentralistik. Hal ini dipandang merugikan mereka akan pelayanan karena untuk mendapat dan mengurus keperluan dokumen mereka harus ke kantor pusat dengan jarak yang jauh dan biaya yang mahal. Kenyataan ini memberikan hasil (*outcome*) yang kurang baik terhadap harapan dan kepuasan masyarakat. Hasil yang diperoleh masyarakat yang kurang memenuhi harapan akan membuat masyarakat akan memberikan penilaian yang kurang baik dan merasa kecewa, sedangkan apabila pelayanan yang didapat memenuhi bahkan melebihi harapan maka mereka akan merasa sangat puas terhadap pelayanan itu.

Langkah-Langkah Dalam Upaya Meningkatkan Efektifitas Pelayanan dan Pengawasan Desentralisasi

Konsep desentralisasi dapat dijelaskan dalam banyak perspektif dengan pandangan yang berbeda. Secara umum pemahaman desentralisasi lebih cenderung diartikan sebagai instrument pemerintah lokal dalam mewujudkan otonomi daerah. Desentralisasi di artikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab dari pemerintah pusat kepada pemerintah lokal untuk mengatur dan menjalankan pemerintahan agar lebih efektif dan efisien. Menurut Effendi (1993:87) yang mengatakan bahwa fungsi desentralisasi tidak hanya sebagai pendelegasian otoritas formal dalam bentuk dekonsentrasi (pelimpahan wewenang implementasi kepada daerah), tetapi juga cara pelimpahan sebagian wewenang pembuat kebijakan dan pengendalian sumber daya kepada daerah. Lebih dekat kepada masyarakat. Berdasarkan data penelitann dan beberapa informan bahwa, terdapat banyak daerah yang belum terjangkau pelayanan, untuk itu perlu adanya program desentralisasi untuk memberikan kemudahan daerah dalam memberikan pelayanan. Melihat sistem pelayanan dan pengawasan pada kantor Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak Timor Leste yang masih sentralistik sangat diperlukan untuk menerapkan sistem desentralisasi sebagai langkah perbaikan dalam proses pelayanan dan untuk lebih memberikan pelayanan yang merata, adil, efektif dan efisien kepada masyarakat yang berkepentingan. Desentralisasi ini akan mampu memberikan pelayanan kepada

daerah-daerah yang selama ini belum dijangkau. Data menunjukkan terdapat 12 Distrik yang selama ini belum ada sistem pelayanan kepada wajib pajak.

Peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM)

Suatu kenyataan yang tidak bisa dihindari bahwa peranan sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek penting dan memegang peranan penting dalam pelaksanaan proses pembangunan. Keberhasilan pembangunan yang dilaksanakan pemerintah tidak terlepas dari sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Melihat besarnya peranan sumber daya manusia (SDM) terhadap keberhasilan proses pembangunan maka perlu adanya perhatian yang lebih baik terhadap kualitas sumber daya manusia (SDM) sehingga mampu memberikan hasil yang lebih baik. Menurut Suit (2006:26), sumber daya manusia adalah kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam dirinya yang perlu dibuat dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia. Pendapat lain dikemukakan Nawawi yang dikutip Sulistiyani, (2003:54) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia meliputi tiga (3) pengertian, yaitu: (1) Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi. (2) Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. (3) Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal di dalam organisasi, yang dapat diwujudkan menjadi potensi riil secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Berdasarkan data penelitian dan beberapa informan bahwasany, perlu adanya peningkatan jumlah pegawai untuk mengimbangi jumlah wajib pajak yang semakin meningkat. Selain itu perlu juga adanya kualitas sumber daya manusia sebab dari data yang ada, pegawai pada kantor tersebut mayoritas masih memiliki tingkat pendidikan yang rendah. Peningkatan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia ini diperlukan untuk membenahi masih rendahnya tingkat pendidikan dan kemampuan yang dimiliki pegawai dan jumlah wajib pajak saat ini semakin meningkat. Secara keseluruhan tingkat pendidikan pegawai pada Kantor Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak di nilai masih pada tahap rendah meskipun sudah ada pegawai yang memiliki pendidikan yang baik.

Peningkatan Kinerja

Kinerja merupakan pencapaian hasil yang dilakukan seseorang atau suatu kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal atau dengan kata lain pencapaian tujuan organisasi itu tidak melanggar aturan atau hukum yang ada. Pencapaian hasil ini berdasarkan pada tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi yang telah ditentukan. Menurut Pasolang (2008:196-197) mengatakan kinerja pada dasarnya dilihat dari dua (2) segi yakni, kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil yang dicapai suatu organisasi. Pencapaian kinerja pegawai maupun organisasi tidak terlepas perencanaan yang dibuat organisasi dan sumber daya yang dimiliki secara keseluruhan baik pimpinan dan bawahannya. Berdasarkan data penelitian dan informan penelitian bahwa, perlu adanya perhatian dari pimpinan untuk memberikan motivasi kerja kepada pegawai. Diperlukan langkah-langkah perbaikan dan promosi pegawai sesuai dengan tingkat pendidikan dan kemampuan pegawai yang bersangkutan, memberikan level dan gaji sesuai pendidikan pegawai merupakan langkah tepat untuk memberikan motivasi kepada pegawai untuk bekerja lebih baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Pencapaian kinerja pegawai sangat tergantung bagaimana pegawai itu bekerja dan peran pemimpin dalam memberikan perhatian dan motivasi sehingga para pegawai dapat melaksanakan tanggung jawab mereka dengan baik, efektif dan efisien. Pencapaian kinerja pegawai sangat

menentukan pencapaian kinerja organisasi yang bersangkutan. Kinerja kerja pegawai pada kantor Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak Timor Leste menunjukkan hasil yang sudah baik namun belum maksimal. Hal ini disebabkan kurangnya perhatian dan motivasi dari pimpinan dalam upaya memberikan semangat terhadap pekerjaan atau tanggung jawab yang dilaksanakan bawahan.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan maka dapat disimpulkan sebagai berikut : *Pertama*, Sistem pelayanan yang masih sentralistik pada kantor Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak Timor Leste memberikan dampak yang kurang baik terhadap pelayanan yang diterima masyarakat wajib pajak sebagai pelanggan. Salah satu dampak dari pelayanan sentralistik ini yakni belum meratanya pelayanan yang diterima masyarakat terutama masyarakat di daerah tidak mendapat pelayanan secara maksimal. Sistem pelayanan yang sentralistik tidak mencerminkan sistem pelayanan yang baik, merata, adil, efektif dan efisien sebagaimana yang diharapkan masyarakat. *Kedua*, Proses pengawasan yang dilakukan kantor Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak Timor Leste sudah berjalan baik namun belum maksimal. Pengawasan dan pelayanan yang menggunakan *Standard Integrated Government Tax Administration System (SIGTAS)*, sudah mencerminkan adanya pengawasan dan akuntabilitas pengelolaan yang baik, akan tetapi pengawasan ini perlu ditingkatkan dengan melibatkan dan menggerakkan sumber daya manusia yang ada untuk lebih menjamin terlaksananya pengawasan yang efektif. *Ketiga*, Pelaksanaan sistem desentralisasi merupakan langkah yang tepat dilakukan guna memberikan pelayanan yang adil, merata, efektif dan efisien dengan didukung sarana prasarana dan sumber daya manusia yang berkualitas. Peranan pemimpin dalam mengevaluasi kinerja pegawai penting untuk perencanaan ke depan, program pembenahan dan langkah-langkah perbaikan terhadap program dan kinerja yang telah tercapai. *Keempat*, Orientasi perubahan dan langkah perbaikan untuk mewujudkan terciptanya administrasi perpajakan yang baik dan mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dengan sistem administrasi, fungsi dan organisasi kelembagaan yang baik, didukung kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang professional. Pelayanan yang diberikan juga perlu memenuhi beberapa asas dalam proses administrasi perpajakan yakni dapat memberikan kemudahan kepada masyarakat wajib pajak, memiliki kepastian hukum yang jelas, memenuhi asas efisiensi dalam proses pelayanan dan pembayaran pajak dan memenuhi asas kesederhaan mengenai proses peraturan dan sistem administrasi perpajakan yang ada.

SARAN

1. Perlu melakukan perubahan pada sistem pelayanan dan pengawasan yang masih sentralisasi menjadi desentralisasi untuk lebih menjamin terjadi pelayanan dan pengawasan yang baik, adil, efektif dan efisien. Sistem sentralisasi ini dipandang sebagai salah satu faktor penghambat dalam proses pelayanan dan pengawasan yang selama ini dilakukan kantor Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak Timor Leste. Sistem sentralisasi sebenarnya bukan hanya merugikan masyarakat wajib pajak akan tetapi juga menghambat pegawai di instansi tersebut untuk memberikan informasi, melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap wajib pajak. Masyarakat juga merasa belum mendapat pelayanan yang merata dan hal ini sangat merugikan mereka dalam proses pelayanan pajak, baik dalam proses mendapat informasi menyangkut perpajakan, pendaftaran/pengurusan dokumen dan proses pembayaran.
2. Kantor Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak Timor Leste perlu melakukan evaluasi kerja secara rutin untuk lebih mengetahui kinerja kerja pegawai, kekurangan fasilitas pendukung, faktor penghambat dan kemajuan yang selama ini telah tercapai. Evaluasi ini penting untuk bisa mengetahui kekurangan dan pencapaian hasil kerja instansi serta dapat dijadikan acuan untuk

dapat melakukan langkah-langkah perbaikan/perubahan melalui perencanaan ke depan yang lebih baik. Peranan pemimpinan dalam melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kinerja kerja dalam instansi sangat penting dilakukan sebagai langkah terpadu terhadap pencapaian kinerja setiap pegawai, pencapaian tujuan organisasi, hambatan yang ada dan tantangan ke depan. Dengan demikian, kantor Direktorat Jenderal (DITJEN) Perpajakan Timor Leste mempunyai dasar untuk dapat melakukan perubahan/perbaikan ke depan yang lebih baik sesuai kebutuhan organisasi.

3. Kantor Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak Timor Leste perlu melakukan sistem desentralisasi, membenahan terhadap fasilitas pelayanan dan memiliki program pengembangan kualitas sumber daya manusia yang baik sesuai kebutuhan. Hal ini penting dilakukan untuk dapat terlaksananya dan tercapainya tujuan organisasi sesuai rencana serta dapat memberikan pelayanan secara maksimal untuk mewujudkan tujuan pelayanan yang berkualitas guna memenuhi harapan dan kepuasan masyarakat. Program membenahan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan, kursus dan program pendidikan formal perlu dilakukan secara berkelanjutan sehingga dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas yang dapat meningkatkan pelayanan publik bermutu yang berorientasi pada kepentingan masyarakat. Selain itu perlu adanya motivasi dari pemimpin untuk mendorong prestasi kerja pegawai, mengakui jenjang pendidikan pegawai dan memberikan kebebasan kepada pegawai untuk mengekspresi/menerapkan segala kemampuan yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan organisasi. Komitmen kantor Direktorat Jenderal (DITJEN) Pajak Timor Leste untuk memberikan pelayanan yang baik, adil, ekonomis, efektif dan efisien sesuai visi, misi dan tujuan organisasi perlu di dukung sarana prasarana yang memadai dan sumber daya manusia yang berkualitas.
4. Perlu melakukan perubahan dalam sistem rekrutmen pegawai untuk mendapatkan pegawai berkualitas sesuai dengan kebutuhan, mempunyai latar belakang yang baik dan tingkat pendidikan yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Daryanto, Setyobudi Ismanto, 2014, *Konsumen dan Pelayanan Prima*, Gava Media, Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus, dkk, 2006, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Effendi, Sofyan, 1993, *Membangun Kapasitas Untuk Pelaksanaan Otonomi Daerah*, Prisma Volume 6, LP3ES, Jakarta.
- Hoessein, Bhenyamin, 1997, *Implikasi Globalisasi Kepemimpinan Demokrasi, di Tingkat Lokal*, dalam, TELSTRA Nomor 47.
- Saldana, Johnny. (2014) *Qualitative Data Analysis Milles and Huberman*. Arizona State University. Sage
- Sedarmayanti, 2010, *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, Dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Kepemimpinan Yang Baik)*, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Sulistiyani, Ambar Teguh, Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Supriyanto, Budi, 2009, *Manajemen Pemerintahan, (Plus Dua Belas Langkah Strategis)*, CV. Media Brilian, Tangerang
- Pasolong, Harbani, 2008, *Teori Administrasi Negara*, Alfabeta, Bandung