



UNIVERSITAS INDONESIA

**EFISIENSI RELATIF KINERJA KANTOR PELAYANAN
PAJAK (KPP) DI KANWIL DJP JAKARTA KHUSUS PASCA
MODERNISASI ADMINISTRASI PERPAJAKAN DENGAN
MENGUNAKAN *DATA ENVELOPMENT ANALYSIS***

TESIS

**ANASTASIA RAHAYU TRI WULANDARI
NPM: 0606011280**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER PERENCANAAN KEBIJAKAN PUBLIK
KEKHUSUSAN EKONOMI KEUANGAN NEGARA DAN DAERAH
DEPOK
JULI 2009**



UNIVERSITAS INDONESIA

**EFISIENSI RELATIF KINERJA KANTOR PELAYANAN
PAJAK (KPP) DI KANWIL DJP JAKARTA KHUSUS PASCA
MODERNISASI ADMINISTRASI PERPAJAKAN DENGAN
MENGUNAKAN *DATA ENVELOPMENT ANALYSIS***

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar M.E.

**ANASTASIA RAHAYU TRI WULANDARI
NPM: 0606011280**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER PERENCANAAN KEBIJAKAN PUBLIK
KEKHUSUSAN EKONOMI KEUANGAN NEGARA DAN DAERAH
DEPOK
JULI 2009**



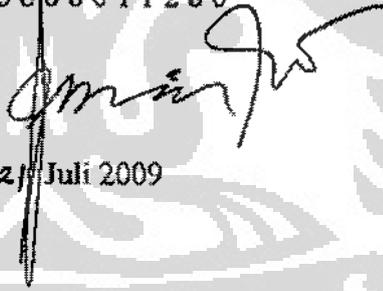
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Anastasia Rahayu Tri Wulandari

NPM : 0606011280

Tanda Tangan :



Tanggal : 21 Juli 2009

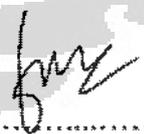
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Anastasia Rahayu Tri Wulandari
NPM : 0606011280
Program Studi : Magister Perencanaan Kebijakan Publik (MPKP)
Judul Tesis : Efisiensi Relatif Kinerja Kantor Pelayanan Pajak
(KPP) di Kanwil DJP Jakarta Khusus Pasca
Modernisasi Administrasi Perpajakan dengan
Menggunakan *Data Envelopment Analysis*

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Master Ekonomi pada Program Studi Magister Perencanaan Kebijakan Publik, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir. Hania Rahma, M.Si.  (.....)

Ketua Sidang : Dr. Fauziah Swasono  (.....)

Penguji : Widyanti Soetjipto, SE.,M.Si.,MA  (.....)

Ditetapkan di : Depok
Tanggal : 21 Juli 2009

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah Bapa Yang Maha Kasih yang bertakhta di dalam kerajaan surga, karena karunia kesehatan, kekuatan, dan bimbingan-Nya saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Master Ekonomi Program Pasca Sarjana Magister Perencanaan Kebijakan Publik (MPKP) pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Tesis ini dapat hadir di hadapan pembaca sebagai rangkaian proses yang amat panjang dengan bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sejak saya menempuh pendidikan pada program MPKP UI ini tiga tahun yang lalu sampai dengan tiga semester terakhir perjuangan untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu, adalah sebuah keharusan bagi saya untuk menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ir. Hania Rahma, M.Si. selaku dosen pembimbing atas kesabarannya dalam memberikan masukan, bimbingan, dan diskusinya sehingga tesis ini bisa selesai.
2. Seluruh dosen-dosen tercinta di MPKP UI, yang telah memberikan ilmu kepada kami semua para mahasiswa, dengan dedikasinya yang luar biasa.
3. Bapak/Ibu, Mbak dan Mas yang bertugas di MPKP UI, terima kasih untuk pelayanan dan bantuannya selama ini, teristimewa Mbak Siti yang selalu siap sedia membantu setiap saat.
4. Kepada teman-temanku satu angkatan kelas XV A, juga teman-temanku seperjuangan dari DJP, secara khusus Jeng Rifa, Aries dan Mbak Deswita teman "kloter terakhir"ku; Mbak Endang serta rekan-rekan lain, terima kasih untuk *sharing*, diskusi, semangat dan kebersamaannya sebagai satu keluarga yang telah kita bangun selama ini.
5. Kepada Bapak dan Ibuku di Pondok Labu yang amat kucintai, Papa dan Mama di Solo, Mbak Merry, Mbak Ririn, kakak-kakakku tercinta yang sangat mengerti aku, juga seluruh keluarga besar di Jakarta maupun di Solo, terima kasih atas motivasi dan doanya.

6. Untuk belahan jiwaku, Papa Bernad dan buah hatiku tercinta, Mas Andra dan Adik Dhana, kalianlah sumber semangatku. Terima kasih atas kesabaran, pengertian, dukungan dan doanya hingga terselesaikannya tugas akhir ini.
7. Buat Mbak Ida, Mbak Rati, Mbak Rika dan Mang Adul, terima kasih atas bantuannya menjaga anak-anak di rumah selama kesibukan Mama mengerjakan tesis ini.
8. Untuk rekan-rekan di Kanwil DJP Jakarta Khusus, rekan-rekan ex Direktorat P4 KPDJP, Mbak Neni, Dani, Mbak Leli, Mbak Windy, Mas Jody, Mas Agul, Mas Anto, Anton, Fitri, Devi dan para senior (Mas Tunjung, Mas Fananny), Hari, Elsa, Beryl plus teman-temanku di DJP yang tidak dapat kusebutkan satu per satu, terimakasih atas kesediaan memberikan data yang mendukung tesis ini juga doa dan semangatnya.
9. Untuk semua pihak yang membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas kerelaan meluangkan waktunya bagi penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, semoga Allah Bapa Yang Maha Kasih berkenan membalas segala budi baik semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini, dengan segala kekurangannya, membawa manfaat bagi para pembaca.

Depok, Juli 2009

Penulis

Anastasia Rahayu T.W.

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Anastasia Rahayu Tri Wulandari
NPM : 0606011280
Program Studi : Magister Perencanaan Kebijakan Publik
Departemen : Ilmu Ekonomi
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

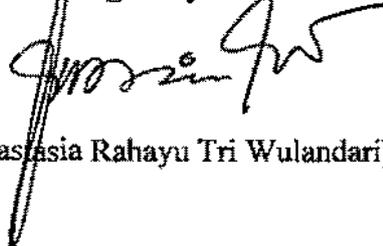
"Efisiensi Relatif Kinerja Kantor Pelayanan Pajak (KPP) di Kanwil DJP Jakarta Khusus Pasca Modernisasi Administrasi Perpajakan dengan Menggunakan *Data Envelopment Analysis*"

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalty Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 21 Juli 2009

Yang menyatakan



(Anastasia Rahayu Tri Wulandari)

ABSTRAK

Nama : Anastasia Rahayu Tri Wulandari
Program Studi : MPKP
Judul : Efisiensi Relatif Kinerja Kantor Pelayanan Pajak (KPP) di Kanwil DJP Jakarta Khusus Pasca Modernisasi Administrasi Perpajakan dengan Menggunakan *Data Envelopment Analysis*

Penelitian ini dilakukan antara lain untuk mengetahui efisiensi relatif antara KPP-KPP WP Besar dan KPP-KPP Madya di bawah Kanwil DJP Jakarta Khusus (dan juga KPP Madya Jakarta Pusat sebagai pembanding) dengan menggunakan metode *Data Envelopment Analysis* (DEA).

Analisis dibagi ke dalam dua skenario besar, yaitu skenario 1 (objek penelitian terdiri dari 13 KPP) dan skenario 2 (objek penelitian terdiri dari hanya 12 KPP); masing-masing empat periode waktu untuk tiap-tiap skenario, yaitu: semester 1 tahun 2006, semester 2 tahun 2006, semester 1 tahun 2007 dan semester 2 tahun 2007.

Hasil skor nilai efisiensi relatif dari masing-masing skenario dan periode waktu selanjutnya diuji dengan menggunakan uji Friedman, uji Wilcoxon dan uji Mann Whitney untuk melihat perbedaan antar waktu dan antar skenario. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pada tingkat keyakinan 10% baik skenario 1 maupun skenario 2 tidak berbeda nyata antar waktu dan skenario, sehingga hasil pengukuran dengan menggunakan metode DEA berdasarkan kedua skenario tersebut dapat digunakan dalam pengambilan keputusan.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa modernisasi administrasi perpajakan pada KPP-KPP di dalam lingkungan Kanwil DJP Jaya Khusus cukup berhasil. Dari hasil penelitian diketahui bahwa KPP Badora 1, KPP WP Besar Satu dan KPP BUMN yang merupakan KPP paling efisien relatif terhadap KPP lainnya, dapat menjadi acuan bagi KPP lainnya yang saat ini relatif belum efisien. DMU KPP Badora 1, KPP WP Besar Satu dan KPP BUMN memberikan referensi perbaikan sumber daya yang digunakan oleh tiap-tiap DMU karena penghitungan efisiensi dengan menggunakan DEA juga menghasilkan target input bagi DMU yang tidak efisien berdasarkan bobot atau nilai *benchmarking* dari DMU acuan.

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar kebijakan dalam hal manajemen input bagi KPP-KPP di Kanwil DJP Jaya Khusus secara khususnya dan juga KPP di Kanwil DJP WP Besar dalam pengalokasian, penggunaan dan pengawasan input sesuai dengan kebutuhan KPP yang sesungguhnya. Pengukuran efisiensi kinerja di setiap KPP harus dilakukan Direktorat Jenderal Pajak secara terus menerus pada berbagai level organisasi yang homogen untuk pengendalian dan pengawasan terhadap kinerja Direktorat Jenderal Pajak sehingga tujuan reorganisasi yang saat ini sedang dijalankan dapat tercapai.

Kata kunci: efisiensi relatif, *Data Envelopment Analysis*, pajak, kinerja, modernisasi administrasi perpajakan.

ABSTRAC

Name : Anastasia Rahayu Tri Wulandari
Study Program : MPKP
Title : Relative Efficiency of Tax Offices in Special Regional Office Pasca Tax Administration Reform using *Data Envelopment Analysis*

This study attempts to evaluate efficiency among Large Taxpayer Offices (LTO) and Medium Tax Offices (MTO) in Special Regional Office (and Central of Jakarta MTO as a comparison) using *Data Envelopment Analysis* (DEA).

The analysis is divided into two big scenario, scenario 1 and scenario 2; with four period of time for each, which are: semester 1 year 2006, semester 2 year 2006, semester 1 year 2007 and semester 2 year 2007.

Futhermore, the efficiency scores are examined by Friedman test, Wilcoxon test and Mann Whitney test to compare the efficiencies among period of time and scenarios. Using $\alpha=10\%$, this study results that either scenario 1 or scenario 2 can be used in evaluation of performance and decision making process because there's no significant differences in efficiency scores between those scenarios.

This study concludes that tax administration reform in Directorate General of Taxes (DGT) which implemented in Special Regional Office are succesfully conducted. From this study, KPP Badora 1, KPP WP Besar Satu and KPP BUMN which are the most efficient KPP relatively to the others, can be a reference for other KPPs which are relatively inefficient. DMU KPP Badora 1, KPP WP Besar Satu and KPP BUMN give reference in allocating resources or inputs for each DMU, because the efficiency measurement using DEA as a tool also gives input target for inefficient DMUs based on weights from Benchmark as a result.

The result of this study can be used in decision making process related to input management in Tax Offices within Special Regional Office and Large Taxpayer Regional Office in allocating, utilizing and supervising all of the inputs based on actual needs. Performance-efficiency measurement in every Tax Office should continously conducted in each homogenous organization level for controlling and supervising on DGT performance so that the goals of the reform can be achieved as mentioned before.

Key words: relative efficiency, *Data Envelopment Analysis*, taxes, performance, tax administration reform.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	7
1.3. Ruang Lingkup dan Pembatasan Masalah.....	8
1.4. Tujuan Penelitian.....	9
1.5. Manfaat Penelitian.....	9
1.6. Sistematika Penulisan.....	10
2. TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1. Landasan Teori.....	12
2.1.1. Konsep <i>Good Governance</i>	12
2.1.2. Kinerja Pelayanan Sektor Publik.....	14
2.1.3. Konsep Efisiensi dan Efektivitas.....	17
2.1.4. Pengukuran Tingkat Efisiensi.....	20
2.1.5. <i>Data Envelopment Analysis (DEA)</i>	21
2.1.6. Pengujian Perbandingan dengan Statistik Non-Parametrik.....	27
2.1.7. Indikator Pengukuran Kinerja Direktorat Jenderal Pajak.....	28
2.2. Studi-Studi Sebelumnya.....	35
3. METODE PENELITIAN.....	38
3.1 Pendekatan Penelitian.....	38
3.2 Tahapan Penelitian.....	38
3.3 Unit Penelitian (<i>Decision Making Unit</i>).....	39
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	39
3.5 Identifikasi Variabel Input dan Output Model.....	40
3.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	42
3.7 Pengujian atas Variabel Input dan Output.....	45
3.8 Formulasi Model dan Software DEA yang Digunakan.....	45
3.9 Skenario Analisis.....	47
3.10 Pengujian Hipotesis.....	48
3.11 Analisis Antar Skenario dan Periode Waktu.....	54

4. GAMBARAN UMUM REFORMASI BIROKRASI DAN ADMINISTRASI PERPAJAKAN INDONESIA	57
4.1 Reformasi Birokrasi	57
4.2 Hasil Survei Kinerja Pelayanan Publik.....	58
4.3 Gambaran Umum Reformasi Administrasi Perpajakan Indonesia	63
4.4 Visi dan Misi Direktorat Jenderal Pajak	65
4.5 Sejarah Kantor Wilayah DJP Jakarta Khusus.....	67
4.6 Sekilas tentang Sistem Administrasi Perpajakan Modern dan Implementasi pada Kanwil DJP Jakarta Khusus	70
4.7 Evaluasi Program Modernisasi.....	78
5. HASIL DAN ANALISIS	85
5.1 Deskripsi Data.....	86
5.2 Hasil dan Analisis Skenario 1	95
5.3 Hasil dan Analisis Skenario 2	120
5.4 Ringkasan Peringkat Efisiensi berdasarkan Input-BCC	145
5.5 Analisis Perbandingan	148
5.6 Hasil Studi Lain yang Berkaitan.....	155
6. KESIMPULAN DAN SARAN.....	158
6.1 Kesimpulan	158
6.2 Saran	161
6.3 Keterbatasan Penelitian dan Saran Penelitian Selanjutnya.....	162
DAFTAR REFERENSI.....	164

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Indeks Persepsi Korupsi (IPK).....	62
Gambar 4.2	Struktur Organisasi Kanwil DJP.....	72
Gambar 4.3	Struktur Organisasi KPP Modern	74
Gambar 4.4	Bagan Langkah-Langkah Reformasi Manajemen SDM.....	82
Gambar 4.5	Kualifikasi Mutasi dan Promosi Pegawai.....	84
Gambar 5.1	Variabel Input 1, Biaya Operasional.....	86
Gambar 5.2	Variabel Input 2, Jumlah Pegawai.....	88
Gambar 5.3	Variabel Output 1, Rasio Ketaatan Pelaporan SPT.....	89
Gambar 5.4	Variabel Output 2, Rasio Penyelesaian Pemeriksaan.....	91
Gambar 5.5	Efisiensi (Input-BCC) antar KPP Skenario 1, Semester I Tahun 2006.....	101
Gambar 5.6	Efisiensi (Input-BCC) antar KPP Skenario 1, Semester II Tahun 2006.....	107
Gambar 5.7	Efisiensi (Input-BCC) antar KPP Skenario 1, Semester I Tahun 2007.....	113
Gambar 5.8	Efisiensi (Input-BCC) antar KPP Skenario 1, Semester II Tahun 2007.....	120
Gambar 5.9	Efisiensi (Input-BCC) antar KPP Skenario 2, Semester I Tahun 2006.....	126
Gambar 5.10	Efisiensi (Input-BCC) antar KPP Skenario 2, Semester II Tahun 2006.....	133
Gambar 5.11	Efisiensi (Input-BCC) antar KPP Skenario 2, Semester I Tahun 2007.....	139
Gambar 5.12	Efisiensi (Input-BCC) antar KPP Skenario 2, Semester II Tahun 2007.....	145
Gambar 5.13	Perbandingan Nilai Efisiensi antar KPP dan Antar Waktu berdasarkan Nilai BCC pada Skenario 1.....	150
Gambar 5.14	Perbandingan Nilai Efisiensi antar KPP dan Antar Waktu berdasarkan Nilai BCC pada Skenario 2.....	151
Gambar 5.15	Hasil Survei TAMF dan AC Nielsen atas KPP-KPP pada Kanwil DJP Jakarta Khusus Tahun 2006.....	157

DAFTAR TABEL

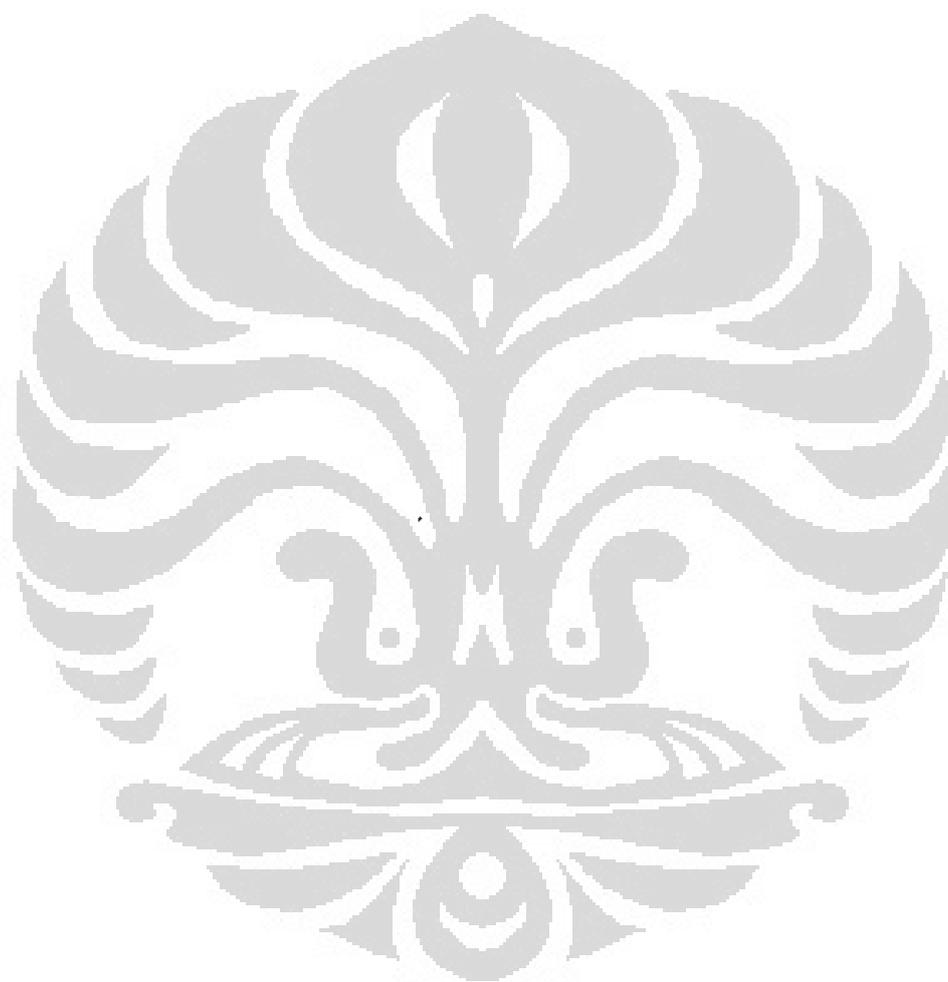
Tabel 2.1	Penerimaan Pajak Kanwil DJP WP Besar Tahun 2003-2006.....	29
Tabel 2.2	Penerimaan Pajak Kanwil DJP Jakarta Khusus Tahun 2003-2006	30
Tabel 2.3	Bagan Indikator Kinerja Kunci Unit Eselon II dan III DJP.....	31
Tabel 2.4	Perbandingan Penelitian Sejenis Terdahulu.....	36
Tabel 4.1	Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan s.d. Mei 2009.....	57
Tabel 4.2	Indeks Pelayanan (<i>Service Performance Index</i>) Tahun 2004 dan 2006.....	59
Tabel 4.3	Ranking Pelayanan Rakyat Paling Buruk.....	60
Tabel 4.4	Perbandingan Interaksi Korup yang Terjadi di Institusi Publik Tahun 2004 dan 2006.....	61
Tabel 4.5	Daftar Kanwil, Keberadaan KPP Madya dan Status Modernisasi per Akhir Tahun 2006.....	66
Tabel 5.1	Variabel Input 1: Biaya Operasional.....	86
Tabel 5.2	Variabel Input 2: Jumlah Pegawai.....	87
Tabel 5.3	Variabel Output 1: Rasio Ketaatan Pelaporan SPT.....	88
Tabel 5.4	Variabel Output 2: Rasio Penyelesaian Pemeriksaan.....	89
Tabel 5.5	Daftar DMU/UPK Sampel.....	91
Tabel 5.6	Alternatif Skenario Penelitian.....	92
Tabel 5.7	Deskriptif Input-Output Periode I, Skenario 1.....	95
Tabel 5.8	Koefisien Korelasi Antar Input dan Output Periode I, Skenario 1.....	96
Tabel 5.9	Hasil Skor dan Peringkat Efisiensi berdasarkan Input-CCR dan Input-BCC Semester I Tahun 2006 Skenario 1.....	96
Tabel 5.10	Nilai <i>Benchmarking</i> bagi DMU yang Tidak Efisien (Nilai Bobot dan DMU Acuan) Semester I Tahun 2006 Skenario 1.....	98
Tabel 5.11	Target dan Perbaikan Input Biaya Operasional KPP Khusus vs KPP WP Besar vs KPP Madya Semester I Tahun 2006.....	99
Tabel 5.12	Target dan Perbaikan Input Jumlah Pegawai KPP Khusus vs KPP WP Besar vs KPP Madya Semester I Tahun 2006.....	100
Tabel 5.13	Deskriptif Input-Output Periode II, Skenario 1.....	102
Tabel 5.14	Koefisien Korelasi Antar Input dan Output Periode II, Skenario 1.....	102
Tabel 5.15	Hasil Skor dan Peringkat Efisiensi berdasarkan Input-CCR dan Input-BCC Semester II Tahun 2006, Skenario 1.....	103
Tabel 5.16	Nilai <i>Benchmarking</i> bagi DMU yang Tidak Efisien (Nilai Bobot dan DMU Acuan) Semester II Tahun 2006, Skenario 1.....	104
Tabel 5.17	Target dan Perbaikan Input Biaya Operasional KPP Khusus vs KPP WP Besar vs KPP Madya Semester II Tahun 2006.....	105
Tabel 5.18	Target dan Perbaikan Input Jumlah Pegawai KPP Khusus vs KPP WP Besar vs KPP Madya Semester II Tahun 2006.....	106
Tabel 5.19	Deskriptif Input-Output Periode III, Skenario 1.....	108
Tabel 5.20	Koefisien Korelasi Antar Input dan Output Periode III, Skenario 1.....	108
Tabel 5.21	Hasil Skor dan Peringkat Efisiensi berdasarkan Input-CCR dan Input-BCC Semester I Tahun 2007, Skenario 1.....	110

Tabel 5.22	Nilai <i>Benchmarking</i> bagi DMU yang Tidak Efisien (Nilai Bobot dan DMU Acuannya) Semester I Tahun 2007, Skenario 1.....	110
Tabel 5.23	Target dan Perbaikan Input Biaya Operasional KPP Khusus vs KPP WP Besar vs KPP Madya Semester I Tahun 2007.....	111
Tabel 5.24	Target dan Perbaikan Input Jumlah Pegawai KPP Khusus vs KPP WP Besar vs KPP Madya Semester I Tahun 2007.....	112
Tabel 5.25	Deskriptif Input-Output Periode IV, Skenario 1.....	114
Tabel 5.26	Koefisien Korelasi Antar Input dan Output Periode IV, Skenario 1.....	115
Tabel 5.27	Hasil Skor dan Peringkat Efisiensi berdasarkan Input-CCR dan Input-BCC Semester II Tahun 2007, Skenario 1.....	116
Tabel 5.28	Nilai <i>Benchmarking</i> bagi DMU yang Tidak Efisien (Nilai Bobot dan DMU Acuannya) Semester II Tahun 2007, Skenario 1.....	117
Tabel 5.29	Target dan Perbaikan Input Biaya Operasional KPP Khusus vs KPP WP Besar vs KPP Madya Semester II Tahun 2007.....	118
Tabel 5.30	Target dan Perbaikan Input Jumlah Pegawai KPP Khusus vs KPP WP Besar vs KPP Madya Semester II Tahun 2007.....	119
Tabel 5.31	Deskriptif Input-Output Periode I, Skenario 2.....	120
Tabel 5.32	Koefisien Korelasi Antar Input dan Output Periode I, Skenario 2.....	121
Tabel 5.33	Hasil Skor dan Peringkat Efisiensi berdasarkan Input-CCR dan Input-BCC Semester I Tahun 2006, Skenario 2.....	122
Tabel 5.34	Nilai <i>Benchmarking</i> bagi DMU yang Tidak Efisien (Nilai Bobot dan DMU Acuannya) Semester I Tahun 2006, Skenario 2.....	123
Tabel 5.35	Target dan Perbaikan Input Biaya Operasional KPP Khusus vs KPP WP Besar Semester I Tahun 2006.....	124
Tabel 5.36	Target dan Perbaikan Input Jumlah Pegawai KPP Khusus vs KPP WP Besar Semester I Tahun 2006.....	125
Tabel 5.37	Deskriptif Input-Output Periode I, Skenario 2.....	127
Tabel 5.38	Koefisien Korelasi Antar Input dan Output, Skenario 2.....	128
Tabel 5.39	Hasil Skor dan Peringkat Efisiensi berdasarkan Input-CCR dan Input-BCC Semester II Tahun 2006, Skenario 2.....	128
Tabel 5.40	Nilai <i>Benchmarking</i> bagi DMU yang Tidak Efisien (Nilai Bobot dan DMU Acuannya) Semester II Tahun 2006, Skenario 2.....	130
Tabel 5.41	Target dan Perbaikan Input Biaya Operasional KPP Khusus vs KPP WP Besar Semester II Tahun 2006.....	131
Tabel 5.42	Target dan Perbaikan Input Jumlah Pegawai KPP Khusus vs KPP WP Besar Semester II Tahun 2006.....	132
Tabel 5.43	Deskriptif Input-Output Periode III, Skenario 2.....	133
Tabel 5.44	Koefisien Korelasi Antar Input dan Output Periode III, Skenario 2.....	134
Tabel 5.45	Hasil Skor dan Peringkat Efisiensi berdasarkan Input-CCR dan Input-BCC Semester I Tahun 2007, Skenario 2.....	135
Tabel 5.46	Nilai <i>Benchmarking</i> bagi DMU yang Tidak Efisien (Nilai Bobot dan DMU Acuannya) Semester I Tahun 2007, Skenario 2.....	136
Tabel 5.47	Target dan Perbaikan Input Biaya Operasional KPP Khusus vs KPP WP Besar Semester I Tahun 2007.....	137

Tabel 5.48	Target dan Perbaikan Input Jumlah Pegawai KPP Khusus vs KPP WP Besar Semester I Tahun 2007.....	138
Tabel 5.49	Deskriptif Input-Output Periode IV, Skenario 2.....	140
Tabel 5.50	Koefisien Korelasi Antar Input dan Output Periode IV, Skenario 2.....	140
Tabel 5.51	Hasil Skor dan Peringkat Efisiensi berdasarkan Input-CCR dan Input-BCC Semester II Tahun 2007, Skenario 2.....	141
Tabel 5.52	Nilai <i>Benchmarking</i> bagi DMU yang Tidak Efisien (Nilai Bobot dan DMU Acuannya) Semester II Tahun 2007, Skenario 2.....	142
Tabel 5.53	Target dan Perbaikan Input Biaya Operasional KPP Khusus vs KPP WP Besar Semester II Tahun 2007.....	143
Tabel 5.54	Target dan Perbaikan Input Jumlah Pegawai KPP Khusus vs KPP WP Besar Semester II Tahun 2007.....	144
Tabel 5.55	Resume Hasil Skor dan Peringkat Efisiensi Skenario 1 Berdasarkan Input-BCC.....	146
Tabel 5.56	Resume Hasil Skor dan Peringkat Efisiensi Skenario 2 Berdasarkan Input-BCC.....	147
Tabel 5.57	Perbandingan Rata-Rata Nilai (<i>Mean Score</i>) Antar Waktu dengan Uji Friedman dan Uji Wilcoxon pada Skenario 1 dan Skenario 2....	149
Tabel 5.58	Deskriptif Nilai <i>Scoring</i>	153
Tabel 5.59	Perbandingan <i>Score</i> antar Skenario dengan Uji Mann Whitney.....	155

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Modernisasi Administrasi Perpajakan <i>Strategic Plan</i> 2006-2008	167
------------------------------------------------------------------------------------------	-----



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Berdasarkan APBN-P 2008 dan APBN-P 2007, penerimaan negara dari pajak berturut-turut adalah sebesar Rp609 triliun (68% dari total penerimaan negara) dan Rp492 triliun¹ (71% dari total penerimaan negara). Berarti, kenaikan kontribusi pajak pada tahun 2008 dari tahun sebelumnya adalah sebesar Rp117 triliun. Mengingat peran penting pajak bagi penerimaan negara khususnya dalam APBN, dan perlunya meningkatkan penerimaan pajak dan *tax ratio* di masa mendatang, Pemerintah Indonesia melalui Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Departemen Keuangan, merasa perlu untuk memperbaharui kebijakan dan mengembangkan sistem administrasi perpajakan yang telah ada saat ini. Upaya pembaharuan sesungguhnya telah mulai dilakukan Pemerintah melalui DJP sejak tahun 1983, yaitu dengan dikeluarkannya serangkaian undang-undang perpajakan.²

Langkah penting dan terbaru dalam upaya pembaharuan sistem perpajakan adalah dengan melakukan reformasi administrasi perpajakan melalui modernisasi perpajakan yang dimulai pada tahun 2001. Reformasi administrasi ini merupakan bagian dari rencana kerja dan strategi jangka panjang DJP untuk mencapai visi dan misinya.³ Selain itu, reformasi administrasi perpajakan ditujukan untuk menghasilkan penerimaan pajak tambahan dan meningkatkan kepercayaan wajib pajak dalam hal keadilan dan integritas administrasi perpajakan di Indonesia.

¹ Badan Pusat Statistik (BPS).

² UU Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan (KUP), UU Nomor 7 Tahun 1983 tentang Pajak Penghasilan (PPH), UU Nomor 8 Tahun 1983 tentang Pajak Pertambahan Nilai Barang dan Jasa dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPN dan PPnBM).

³ Visi DJP adalah: "Menjadi model pelayanan masyarakat yang menyelenggarakan sistem dan manajemen perpajakan kelas dunia, yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat." Misi DJP (dilihat dari sisi fiskal) adalah: "Menghimpun penerimaan dalam negeri dari sektor pajak yang mampu menunjang kemandirian pembiayaan pemerintah berdasarkan undang-undang perpajakan dengan tingkat efektivitas dan efisiensi tinggi."

Strategi reformasi yang telah dilakukan tidak hanya berkaitan dengan kebijakan perpajakan, melainkan juga sistem administrasi perpajakan Indonesia. Hal tersebut merupakan bagian penting dari paket rekomendasi reformasi ekonomi yang diberikan melalui bantuan teknis *International Monetary Fund (IMF)*, *World Bank* (Bank Dunia), dan badan-badan internasional lainnya, sebagai langkah lanjut dari penyelesaian krisis ekonomi dan moneter yang terjadi pada tahun 1997.⁴ Satu alasan lain yang tidak kalah penting bagi dilakukannya reformasi administrasi perpajakan di Indonesia adalah perlunya DJP menghilangkan *image* dan memperbaiki citra sebagai salah satu institusi terkorup, agar memperoleh kepercayaan dari para wajib pajak, melalui penerapan dan pelaksanaan *good governance* dalam administrasi perpajakannya. Dengan kata lain, konsep modernisasi administrasi perpajakan itu sendiri pada dasarnya adalah perubahan pada sistem administrasi perpajakan yang dapat mengubah pola pikir dan perilaku aparat serta tata nilai organisasi sehingga dapat menjadikan DJP suatu institusi yang profesional dengan citra yang baik di masyarakat.⁵

Program strategi reformasi administrasi perpajakan Indonesia melalui modernisasi dibagi dalam dua tahap, yaitu: jangka pendek dan jangka menengah. Dalam reformasi administrasi perpajakan jangka pendek, tujuan reformasi administrasi perpajakan adalah untuk menghasilkan pendapatan pajak yang signifikan dan menyediakan landasan bagi reformasi yang lebih luas pada tahun-tahun selanjutnya.

⁴ Program modernisasi merupakan salah satu jawaban atau usaha Pemerintah Indonesia di bidang perpajakan dalam mengatasi keterpurukan ekonomi akibat krisis moneter, sehingga konsep rancangan program modernisasi DJP disusun dalam situasi dan kondisi sebagai berikut:

1. Indonesia masih dalam situasi krisis ekonomi, yang menyebabkan turunnya rating negara dalam memperoleh utang baru;
2. Kemampuan pembayaran utang-utang negara yang hampir jatuh tempo dalam keadaan kritis;
3. Kepercayaan masyarakat kepada pemerintah rendah;
4. Rencana peningkatan penghasilan sebagai salah satu prasyarat sukses modernisasi diragukan keberhasilannya;
5. Dukungan internal DJP yang minim karena konsentrasi terhadap tuntutan pengamanan penerimaan;
6. Isu korupsi secara umum tinggi yang mempengaruhi tumbuhnya pesimisme masyarakat;
7. Kapasitas sumber daya manusia DJP diragukan;
8. Program baru apapun yang dibangun ditanggapi masyarakat dengan skeptis.

⁵ DJP-Departemen Keuangan, 2007: Profil KPP Pratama di Lingkungan Kanwil DJP di Jakarta

Strategi jangka pendek ini juga sejalan dengan program reformasi ekonomi Indonesia yang didukung oleh bantuan teknis IMF, Bank Dunia (International Bank for Reconstruction and Development, IBRD), dan badan-badan internasional lainnya. Salah satu rekomendasi yang diberikan oleh IMF dan IBRD adalah melakukan pengetatan fiskal untuk mengurangi defisit anggaran dari 3,75% GDP pada tahun 2001 menjadi 2,5% GDP pada tahun 2002.⁶

Untuk mencapai tujuan ini, pada tahun 2002 Pemerintah Indonesia mengajukan empat alternatif cara meningkatkan efektifitas administrasi perpajakan dan memperkuat sistem penerimaan pajak, termasuk:

1. Pendirian *Large Tax Office* (LTO) atau Kantor Wilayah Wajib Pajak Besar (Kanwil WP-Besar) dan Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar (KPP WP-Besar), untuk mengadministrasikan sejumlah kecil wajib pajak yang memberikan kontribusi besar pada penerimaan pajak;
2. Pengembangan sistem pembayaran pajak (*On-Line Payment System*), sistem pelaporan/penyimpanan (*e-SPT*), sistem "rekening pribadi" wajib pajak dan sistem pengembalian kelebihan pembayaran pajak/restitusi;
3. Pengembangan rencana pemeriksaan nasional untuk mencapai cakupan pemeriksaan sebesar 15% dari perusahaan-perusahaan yang berskala besar dan sedang berdasarkan kriteria seleksi (KS) dan informasi dari institusi lain/pihak ke tiga, seperti Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC);
4. Perencanaan penagihan tunggakan pajak yang akan mengurangi jumlah tunggakan pajak sebesar 25% pada tahun 2002, yang berasal dari 1.000 penunggak pajak terbesar.

Sementara itu, dalam reformasi administrasi perpajakan jangka menengah (tiga sampai lima tahun ke depan), ada tiga sasaran/ tujuan spesifik yang hendak dicapai oleh DJP, yaitu:

1. Tercapainya tingkat kepatuhan perpajakan yang tinggi;
2. Tercapainya tingkat kepercayaan terhadap administrasi perpajakan;

⁶ Rencana Kerja Strategik DJP Tahun 2001.

3. Tercapainya produktivitas aparat perpajakan yang tinggi.

Ketiga tujuan ini dipilih berdasarkan pengkajian yang dilakukan atas kondisi dan keberadaan DJP saat ini, serta prioritas yang hendak dicapai dalam jangka menengah. Program-program dan kegiatan yang dicanangkan untuk jangka menengah akan dirancang untuk mendukung ketiga tujuan di atas sebagaimana akan diuraikan di bawah ini.⁷

Ada tiga strategi untuk meningkatkan kepatuhan perpajakan (*tax compliance*), yang merupakan tujuan pertama dari reformasi administrasi perpajakan. Pertama, dengan membuat program dan kegiatan yang diharapkan dapat menyadarkan dan meningkatkan kepatuhan sukarela khususnya wajib pajak yang selama ini belum patuh. Misalnya dengan dua program: program kampanye sadar dan peduli pajak, serta program pengembangan pelayanan perpajakan. Strategi kedua adalah meningkatkan pelayanan terhadap wajib pajak yang relatif sudah patuh, sehingga tingkat kepatuhan dapat dipertahankan atau ditingkatkan. Hal ini dilakukan melalui Program Pengembangan Pelayanan Prima dan Penyederhanaan Pemenuhan Kewajiban Perpajakan yang dimaksudkan untuk mempermudah wajib pajak (WP) dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya, sehingga tingkat kepatuhan WP dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan. Strategi ketiga adalah dengan cara memerangi ketidakpatuhan (*combating noncompliance*) dengan berbagai program dan kegiatan yang diharapkan dapat menangkal ketidakpatuhan perpajakan. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa tingkat kepatuhan WP yang telah terdaftar pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) masih tergolong rendah. Untuk itu, disiapkan enam buah program, yaitu: (1) program merevisi pengenaan sanksi, (2) program menyikapi berbagai kelompok WP Tidak Patuh, (3) program meningkatkan efektivitas pemeriksaan, (4) program modernisasi aturan dan metode pemeriksaan dan penagihan, (5) program penyempurnaan ekstensifikasi, (6) program pemanfaatan teknologi terkini dan pengembangan *IT Masterplan*.

⁷ Hadi Poernomo, 2004: Reformasi Administrasi Perpajakan, dalam Heru Subiyantoro dan Singgih Riphah (eds).

Untuk mencapai tujuan kedua dalam hal peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap administrasi perpajakan, terdapat dua strategi yang telah dijalankan DJP. **Pertama**, meningkatkan citra DJP agar tercipta keterbukaan antara DJP dan masyarakat. Hal ini dilakukan dengan empat program yang terdiri dari: program merevisi UU KUP, program penerapan *Good Corporate Governance*, program perbaikan mekanisme keberatan dan banding, dan program penyempurnaan prosedur pemeriksaan. **Kedua**, melanjutkan pengembangan administrasi *Large Tax Office (LTO)* atau Kanwil XIX DJP WP-Besar, dengan empat buah program, yaitu: (1)program peningkatan pelayanan, pemeriksaan dan penagihan pada LTO, (2)program peningkatan jumlah WP terdaftar pada LTO selain BUMN/BUMD, (3)program penerapan sistem administrasi LTO pada Kanwil VII DJP Khusus, (4)program penerapan sistem administrasi LTO pada Kanwil Lainnya.

Tujuan spesifik ketiga berupa: peningkatan produktivitas aparat perpajakan, dapat dicapai melalui pencanangan lima buah program yang terdiri dari: (1)program reorganisasi DJP berdasarkan fungsi dan kelompok WP, (2)program peningkatan kemampuan pengawasan dan pembinaan oleh Kantor Pusat atau Kantor Wilayah DJP, (3)program penyusunan kebijakan baru untuk manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), (4)program peningkatan mutu sarana dan prasarana kerja, dan (5)program penyusunan rencana kerja operasional.

Untuk mencapai tujuan-tujuan reformasi administrasi perpajakan jangka pendek dan jangka menengah tersebut, salah satu usaha yang dilakukan oleh DJP pada tahun 2002 adalah pendirian satu Kanwil percontohan (*Large Tax Office/LTO*) --yang disebut juga Kanwil DJP WP Besar-- dengan dua kantor pelayanan di bawahnya, yaitu KPP WP-Besar Satu dan KPP WP-Besar Dua⁸ (sejak tahun 2007 bertambah dengan masuknya KPP BUMN ke dalam Kanwil WP-Besar sehingga KPP yang berada di bawah kewenangannya menjadi tiga buah yang selanjutnya

⁸ Peresmian (*soft opening*) Kanwil DJP dan KPP WP Besar dilaksanakan pada tanggal 1 Juli 2002 dan *grand opening* dilaksanakan pada tanggal 9 September 2002 yang menandai secara resmi mulai beroperasinya Kanwil DJP dan KPP WP Besar.

diikuti dengan dibentuknya KPP WP Besar Orang Pribadi⁹ pada tahun 2009). Kanwil WP Besar atau LTO ini menerapkan sistem dan prosedur kantor yang modern dan baru dengan mengetengahkan pelayanan sebagai fokus serta penegakan hukum secara adil.

Setelah melihat kinerja yang ditunjukkan kantor percontohan (LTO) ini selama satu tahun, yang dinilai amat positif oleh banyak kalangan¹⁰, sistem dan prosedur kantor ini termasuk seluruh karakteristiknya akan diterapkan ke kantor-kantor lainnya secara bertahap, dimulai dengan Kantor Wilayah (Kanwil) VII DJP Jaya Khusus.¹¹ Awal dari langkah tersebut adalah dengan diterbitkannya Keputusan Menteri Keuangan nomor: KMK 587/KMK.01/2003 tanggal 31 Desember 2003 tentang "Organisasi dan Tata Kerja Kanwil DJP Jakarta Khusus, Kanwil DJP WP Besar, Kantor Pelayanan Pajak (KPP) di Lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus dan KPP di Lingkungan Kanwil WP Besar".

Selanjutnya, implementasi atas terbentuknya KPP-KPP yang merupakan "replikasi" dari LTO tersebut dinyatakan dalam Keputusan Direktur Jenderal Pajak nomor: KEP.121/PJ/2004 tanggal 11 Agustus 2004 tentang "Penerapan Organisasi dan Tata Kerja KPP Penanaman Modal Asing (PMA) Satu, KPP PMA Dua, KPP PMA Tiga, KPP PMA Empat, KPP PMA Lima, KPP PMA Enam, KPP Badan dan Orang Asing (Badora) Satu, KPP Badora Dua, dan KPP Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) di Lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus." Dengan demikian, pelaksanaan sistem administrasi perpajakan secara modern telah mulai diterapkan per tanggal 30 Agustus 2004 untuk KPP PMA Satu, PMA

⁹ KPP WP Besar Orang Pribadi (*High Wealth Individual Tax Office*) dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 62/PMK.01/2009 tanggal 1 April 2009 dan mulai aktif sejak tanggal 1 Mei 2009.

¹⁰ Berdasarkan hasil survei dari AC Nielsen Indonesia pada tahun 2005. Hal-hal yang diukur dari survey ini tidak hanya persepsi Wajib Pajak terhadap unit baru (LTO) dan juga keinginan WP terhadap kinerja kantor tersebut, namun juga kepuasan WP atas kinerja KPP LTO. Survei ini mengukur kepuasan WP atas pemeriksaan, keberatan, proses restitusi yang dilakukan. Hasil survey menunjukkan bahwa nilai kepuasan WP relatif sangat tinggi dan menyeluruh terhadap semua fungsi dan secara keseluruhan memperoleh nilai relatif lebih tinggi dari kepuasan WP di negara lain.

¹¹ Berdasarkan KepMenkeu RI No: 443/KMK.01/2001 tanggal 23 Juli 2001, Kanwil VI DJP Jaya Khusus diubah menjadi Kanwil VII Jaya Khusus yang membawahi delapan KPP dan dua Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (Karikpa).

Empat, KPP Badora Satu dan Badora Dua; serta per tanggal 25 Oktober 2004 untuk KPP PMA Dua, KPP PMA Tiga, KPP PMA Lima, KPP PMA Enam, dan KPP PMB.¹² Dengan terbentuknya KPP-KPP ini menjadi modern, diharapkan kinerja setelah pengimplementasiannya akan menjadi lebih efisien dan efektif seperti yang diharapkan oleh berbagai pihak.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, permasalahan yang muncul terbagi menjadi dua, yaitu:

1. Bagaimana kinerja sembilan KPP di dalam lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus pada saat berjalannya Modernisasi Administrasi Perpajakan dalam hal-hal yang berkaitan dengan administrasi perpajakan, jika dibandingkan dengan KPP Madya lainnya dan *pilot projectnya*?
2. Usaha-usaha apa yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Indonesia untuk meningkatkan efisiensi administrasi perpajakan yang telah dicapai oleh KPP-KPP dalam lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus sehingga kemajuan yang berkesinambungan dalam administrasi perpajakan Indonesia dapat terwujud?

¹² Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 132/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal DJP, bersamaan dengan pembentukan KPP Madya, dilakukan relokasi atau pengaturan ulang dan reklasifikasi jenis KPP. Dalam PMK tersebut diatur beberapa hal sebagai berikut:

- KPP dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu: (1)KPP Wajib Pajak Besar, (2)KPP Madya, dan (3)KPP Pratama.
- KPP Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang sebelumnya berada di bawah Kanwil DJP Jakarta Khusus, dipindahkan menjadi di bawah pengawasan Kanwil DJP Wajib Pajak Besar, sehingga klasifikasinya pun dikategorikan sebagai KPP Wajib Pajak Besar.
- Seluruh KPP pada Kanwil DJP Jakarta Khusus, yaitu enam KPP Perusahaan Modal Asing (PMA), dua KPP Badan dan Orang Asing (Badora), dan KPP Perusahaan Masuk Bursa (PMB) dikategorikan sebagai KPP Madya.
- Setiap Kanwil normalnya hanya memiliki satu unit KPP Madya atau tidak sama sekali. Pengecualian hanya ada di Kanwil DJP Riau dan Kepulauan Riau yang memiliki dua KPP Madya (Batam dan Pekanbaru) serta Kanwil DJP Jakarta Khusus yang memiliki sembilan KPP Madya.

1.3. Ruang Lingkup dan Pembatasan Masalah

Untuk lebih memfokuskan penelitian pada tema yang telah dipilih dan untuk membatasi cakupan yang amat luas, maka objek penelitian dilakukan terhadap:

1. Sembilan KPP dalam lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus dan KPP Madya Jakarta Pusat, sebagai bagian dari reformasi administrasi perpajakan di Indonesia dan juga karena KPP-KPP tersebut merupakan tempat dilakukannya modernisasi tahap ke-2 setelah penerapan pada *pilot projectnya*.
2. KPP Wajib Pajak Besar Satu (LTO 1) dan KPP Wajib Pajak Besar Dua (LTO 2) sebagai tolak ukur (*benchmark*) untuk menilai efisiensi relatif KPP-KPP dalam Kanwil DJP Jakarta Khusus. Hal ini didukung alasan bahwa KPP-KPP tersebut adalah *pilot project* dari reformasi administrasi perpajakan di Indonesia.

Penelitian ini berfokus pada sembilan KPP dalam lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus (dengan KPP Madya Jakarta Pusat sebagai pembanding) karena KPP-KPP dalam lingkungan Kanwil tersebut merupakan KPP Modern lanjutan (“replikasi/tiruan”) dari proyek percontohan (*prototype*)/ KPP LTO, untuk nantinya dijadikan bahan acuan pula dalam modernisasi Kanwil dan KPP lainnya; di mana hal ini merupakan bagian dari reformasi administrasi perpajakan jangka menengah. Hampir seluruh konsep dan prosedur administrasi perpajakan yang baru telah diterapkan dalam administrasi dan sistem perpajakan Kanwil DJP Jakarta Khusus dan sembilan KPP dalam lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus selama tiga setengah tahun terakhir ini.

Prosedur-prosedur tersebut termasuk juga organisasi yang berdasarkan fungsi dan bukan berdasarkan jenis pajak, suatu sistem administrasi perpajakan terpadu yang terintegrasi secara komputer, sistem pembayaran *on-line*, rekening wajib pajak, *e-filing* dan pelaksanaan Kode Etik pada Kanwil DJP Jakarta Khusus dan sembilan KPP dalam lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus tersebut. Dengan demikian, data-

data berkaitan dengan kinerja dari sembilan KPP di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus dan KPP Madya Jakarta Pusat (sebagai pembanding), telah cukup tersedia untuk dapat digunakan sebagai bahan dalam penelitian ini.

Pemilihan KPP Madya Jakarta Pusat sebagai salah satu objek penelitian ini dikarenakan KPP tersebut merupakan KPP Madya yang pertama berdiri (dibentuk per tanggal 1 September 2004 berdasarkan KMK nomor: 254/KMK.01/2004 tanggal 24 Mei 2004) di luar KPP Madya-KPP Madya yang berada di bawah Kanwil DJP Jakarta Khusus dan mempunyai karakteristik Wajib Pajak yang paling mendekati KPP LTO, seperti terdiri dari 300 WP Besar yang berada di wilayah Kanwil DJP Jakarta I. Selain itu, bila dilihat dari segi lokasi/letak geografisnya, KPP Madya Jakarta Pusat juga sama-sama terletak di wilayah DKI Jakarta sehingga bisa digunakan sebagai pembanding dengan objek lainnya.

1.4. Tujuan Penelitian

Dengan latar belakang dan permasalahan yang telah dikemukakan di atas, tujuan utama penelitian ini adalah untuk:

1. Membandingkan efisiensi relatif KPP-KPP di lingkungan Kanwil DJP Jaya Khusus dan KPP Madya Jakarta Pusat sesudah modernisasi terhadap efisiensi *pilot project*nya, yaitu KPP Wajib Pajak Besar Satu (LTO 1) dan KPP Wajib Pajak Besar Dua (LTO 2).
2. Mengetahui perbedaan efisiensi antar skenario, yaitu skenario 1 dimana objek penelitian memasukkan KPP Madya Jakarta Pusat sebagai DMU dan skenario 2 dimana objek penelitian tidak memasukkan KPP Madya Jakarta Pusat sebagai DMU, serta mengetahui perbedaan nilai efisiensi antar periode waktu.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan bagi para pimpinan dalam jajaran Direktorat Jenderal Pajak selaku institusi yang memanggul beban terberat dalam pencapaian penerimaan negara untuk pengembangan

studi dengan menggunakan metode DEA dalam menilai efisiensi relatif kinerja KPP-KPP lain di seluruh Indonesia berkaitan dengan pelaksanaan modernisasi administrasi perpajakan. Selain itu, secara umum penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan masukan dalam proses pengambilan keputusan (kebijakan) Direktorat Jenderal Pajak, Departemen Keuangan, untuk mencapai peningkatan efisiensi pelayanan publik yang berkesinambungan.

1.6. Sistematika Penulisan

Adapun sistematika dari penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

- Bab 1. Pendahuluan. Bab ini menguraikan tentang apa yang melatarbelakangi pemilihan topik penelitian. Selain itu juga diuraikan bagaimana proses perumusan masalah, penyampaian tujuan penelitian, dan manfaat studi dari penelitian. Bab ini diakhiri dengan sub-bab sistematika penulisan yang dipakai sebagai sistematika pelaporan dari penelitian ini.
- Bab 2. Landasan Teori. Bab ini membahas tentang landasan teoritis dari metode DEA yang dipakai sebagai alat penelitian dalam rangka mengukur kinerja efisiensi pembiayaan, asumsi-asumsi yang diperlukan dalam penggunaan DEA, keunggulan serta kelemahan dari metode DEA. Dalam bab ini akan pula dijelaskan mengenai kinerja otoritas perpajakan, pengeluaran pemerintah, pengukuran kinerja sektor publik terutama efisiensi. Bab II ini juga akan memberikan pemahaman mengenai perilaku penggunaan sumber daya oleh pemerintah sebagai landasan dari variabel-variabel pembentuk model analisa, baik variabel input maupun output. Selain itu pada akhir bab, akan dikemukakan pula penelitian-penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya dengan metode *Data Envelopment Analysis* (DEA).
- Bab 3. Metode Penelitian. Pada Bab 3 ini, akan dibahas rancangan penelitian yang akan dilakukan, mulai dari pendekatan, langkah-langkah, pengidentifikasian faktor-faktor input maupun output yang

akan dijadikan variabel model penelitian, formulasi model penelitian, hingga uji statistik hasil efisiensi antar waktu dan antar skenario dengan metode non parametrik.

- Bab 4. Gambaran Umum Reformasi Birokrasi dan Administrasi Perpajakan Indonesia. Bab ini akan mengemukakan gambaran berkaitan dengan objek penelitian, yaitu: gambaran reformasi administrasi perpajakan di Indonesia dan gambaran Kanwil DJP Jakarta Khusus dan sembilan KPP dalam lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus sebelum dan sesudah modernisasi.
- Bab 5. Hasil Penelitian dan Analisis. Bab ini akan berisi analisis mengenai hasil temuan berkaitan dengan efisiensi untuk KPP-KPP dan juga hasil pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan Indonesia pada KPP-KPP dalam lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus berdasarkan penilaian dan evaluasi dari lembaga lain/pihak ketiga (di luar DJP) serta kemungkinan kebijakan yang dapat ditempuh untuk kemajuan yang berkesinambungan.
- Bab 6. Penutup. Bab ini merupakan penutup dari keseluruhan penulisan tesis yang berisi kesimpulan yang dapat diambil dari pembahasan awal sampai akhir dan rekomendasi kebijakan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Untuk mendapatkan analisis kajian ilmu pengetahuan dengan latar belakangnya, maka dilakukan tinjauan literatur atas: konsep *good governance*, (suatu konsep yang nantinya akan sangat berkaitan dengan pelayanan sektor publik), kinerja pelayanan sektor publik, konsep efisiensi dan efektivitas, pengukuran tingkat efisiensi, metode *Data Envelopment Analysis (DEA)*, pengujian perbandingan dengan statistik non-parametrik dan indikator pengukuran kinerja di instansi Direktorat Jenderal Pajak. Pada akhir bab ini juga akan dibahas penelitian-penelitian sejenis yang pernah dilakukan sebelumnya (studi literatur).

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Konsep *Good Governance*

Issue yang paling hangat saat ini bagi organisasi pengelolaan pelayanan publik adalah tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Tuntutan gencar yang dilakukan oleh masyarakat kepada pemerintah untuk melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan yang baik sejalan dengan meningkatnya kesadaran dan juga pengetahuan masyarakat mengenai hal tersebut di samping pengaruh globalisasi yang amat pesat. Gaya dan pola lama penyelenggaraan negara melalui pemerintahan yang puluhan tahun seiring dengan kejayaan pemerintahan Orde Baru, sudah tidak sesuai lagi dengan tatanan kehidupan masyarakat yang sudah berubah. Oleh karenanya, tuntutan akan tata pemerintahan yang baik merupakan hal wajar dan sudah seharusnya direspon secara positif oleh pemerintah dengan melakukan perubahan-perubahan yang terarah pada terwujudnya penyelenggaraan pemerintah yang baik.

Begitu pula halnya dengan Direktorat Jenderal Pajak (Ditjen Pajak/DJP), selaku perpanjangan tangan pemerintah dan salah satu instansi pelayanan publik. Ditjen Pajak, secara umum dan KPP-KPP di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus, pada khususnya adalah instansi yang melayani kepentingan publik. Dengan demikian, melaksanakan tata pemerintahan yang baik adalah kewajiban

bagi instansi-instansi tersebut, sejalan dengan arah kebijakan dalam GBHN tahun 1999-2004 dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (Propenas).

Bila dilihat dari aspek fungsional, *governance* dapat ditinjau dari apakah organisasi-organisasi pemerintahan telah berfungsi secara efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan yang telah digariskan atau sebaliknya? World Bank memberikan definisi "*the way state power is used in managing economic and social resources for development of society*".

Sementara United Nation for Development Program (UNDP) mendefinisikan sebagai "*the exercise of political, economic, and administrative authority to manage a nation's affair at all levels*". Dengan demikian berdasarkan definisi tersebut, tata pemerintahan atau *governance* dapat dilihat dari tiga perspektif yang melandasi, yaitu: politik, ekonomi, dan administrasi. *Economic governance* meliputi proses-proses pembuatan keputusan (*decision making proses*) yang memfasilitasi aktivitas ekonomi di dalam negeri dan interaksi di antara penyelenggara ekonomi. *Economic governance* akan mempunyai implikasi terhadap *equity, poverty* dan *quality of life*. *Political governance* adalah proses-proses pembuatan keputusan untuk formulasi kebijakan. Sementara *administrative governance* adalah sistem implementasi proses kebijakan. Oleh karena itu, institusi dari *governance* meliputi tiga domain, yaitu: *state* (negara dan pemerintahannya), *private sector* (sektor swasta dan dunia usaha), dan *society* (masyarakat), yang saling berinteraksi dan menjalankan fungsinya masing-masing. Institusi pemerintahan berfungsi menciptakan lingkungan politik dan hukum yang kondusif, sektor swasta menciptakan pendapatan dan pekerjaan, sedangkan *society* berperan positif dalam interaksi sosial, ekonomi dan politik termasuk mengajak kelompok-kelompok dalam masyarakat untuk berpartisipasi dalam aktivitas ekonomi, sosial dan politik.

OECD dan World Bank mensinonimkan *good governance* dengan penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab sejalan dengan demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana dan pencegahan korupsi, baik secara politik maupun administrasi, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan *legal and political frameworks* bagi tumbuhnya

aktivitas kewiraswastaan. Sedangkan UNDP memberikan definisi *good governance* sebagai hubungan yang sinergis dan konstruktif di antara sektor swasta, pemerintah, dan masyarakat (*society*). Berdasarkan hal ini, UNDP kemudian mengajukan karakteristik *good governance* berupa *participation, rule of law, transparency, responsiveness, consensus orientation, equity, effectiveness and efficiency, accountability, and strategic vision*.

2.1.2. Kinerja Pelayanan Sektor Publik

Berkaitan dengan uraian di atas, maka diperlukan penilaian kinerja dari organisasi-organisasi pemerintahan tersebut antara lain untuk melihat sampai sejauh mana *good governance* telah diterapkan. Kinerja suatu organisasi itu sendiri mempunyai banyak pengertian. Kinerja bisa mengandung makna kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan (Murphy dan Cleveland, 1995:113). Kinerja bisa juga dikaitkan dengan operasi, aktivitas, program dan misi organisasi (Interplan, 1969: 15). Pendapat lain juga mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja atau tingkat keberhasilan atau prestasi penyelenggaraan organisasi (Rue dan Byars, 1981: 375; Wibawa, 1992: 64; Atmosudirdjo, 1997:11). Kinerja organisasi didefinisikan juga sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh dalam memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis yang meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Pengukuran kinerja merupakan kegiatan yang penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk organisasi pelayanan publik, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai apakah pelayanan yang diberikan telah memenuhi kebutuhan dan memuaskan pengguna jasa dalam hal ini adalah rakyat. Dengan adanya pengukuran terhadap kinerja unit organisasi pelayanan publik tersebut, maka terdapat beberapa manfaat yang dapat diperoleh, antara lain:

- Sebagai alat kontrol sosial terhadap penyelenggaraan pelayanan publik yang diharapkan menjadi pemicu pengelolaan pelayanan yang lebih transparan.

- Evaluasi dan perbaikan atas kinerja yang dihasilkan oleh organisasi tersebut dapat dilakukan secara lebih sistematis dan singkat waktu.
- Dapat dijadikan tolak ukur/*benchmark* bagi penilaian kinerja unit organisasi lainnya.
- Sebagai *pressure* bagi penyelenggara pelayanan publik untuk melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi.

Sayangnya, pengukuran kinerja dari unit/organisasi pelayanan publik jarang dilakukan jika dibandingkan dengan organisasi pelayanan swasta maupun organisasi bisnis. Masalah pengukuran kinerja organisasi sektor publik ataupun swasta adalah hal mendasar bagi segala bentuk perekonomian yang berhubungan dengan akuntabilitas, transparansi, efisiensi dan efektivitas dari institusi-institusi tersebut. Pada sektor swasta sudah sejak lama diasumsikan bahwa dalam jangka panjang, kondisi yang dipaksakan oleh pasar memotivasi perusahaan korporasi untuk berusaha keras mencapai efisiensi biaya dan maksimalisasi profit, dengan umpan balik dari pasar untuk modal, pengendalian perusahaan (*corporate control*) dan tenaga kerja. Termasuk juga ukuran-ukuran yang berasal dari profit/laba, tingkat *return on asset*, investasi dan modal yang diinvestasikan, pangsa pasar dan kekuatan pasar.¹³

Sebaliknya, sektor publik secara umum tampak kekurangan dan umpan balik yang cukup untuk menilai kualitas keputusan selain juga karena merupakan organisasi nirlaba. Ada lima aspek pelayanan publik/pemerintah yang dapat menghambat penentuan indikator-indikator kinerja yang akurat. Pertama, output dari penyedia layanan yang mungkin kompleks dan/atau ganda (Mark, 1986; Hatry dan Fisk, 1992). Lebih jauh, mungkin ada pula kesukaran dalam menetapkan sebab dan akibat antara kegiatan pelayanan dan hasil akhir yang dipengaruhinya. Kedua, organisasi-organisasi sektor publik mengalami masalah dalam mengidentifikasi biaya produksi dan pemberian pelayanan (Ammons, 1986, 1992; Ganley dan Cubbin, 1992). Sebagai contoh, kesulitan dalam mengalokasikan biaya yang diberikan untuk pelayanan yang berbeda atau biaya-biaya untuk suatu program tertentu selama periode waktu yang panjang. Secara khusus, masalah ini

¹³ Andrew Worthington & Brian Dollery, 2000, "Efficiency Measurement in the Local Public Sector: Econometric and Mathematical Programming Frontier Techniques", *Australian Economic Review*, hal.2-3.

telah dapat diatasi dengan pengenalan sistem-sistem akuntansi manajemen dan akuntansi akrual (SCRCSSP, 1998a: 7). Ketiga, kompleksitas pelayanan publik mungkin terjadi karena adanya program-program dan pelayanan terkait yang saling mempengaruhi (Epstein, 1992; Carter, Klein dan Day, 1995). Keempat, adanya beberapa pengguna informasi kinerja publik/pemerintahan yang potensial. Garis akuntabilitas yang berbeda dan persyaratan informasi yang terpisah dari pemerintah, para Wajib Pajak, pemberi kerja, pegawai, konsumen dan kontraktor menciptakan komplikasi tambahan dalam pengukuran kinerja (SCRCSSP, 1997: 16). Kelima dan terakhir, sejumlah pembatasan-pembatasan yang ditempatkan oleh para pemegang kepentingan ini dapat menggeser kemampuan teoritis dari entitas pemerintahan/publik untuk meningkatkan kinerja, dan hal ini membuat orientasi dari informasi kinerja dipertanyakan.

Dalam penilaian kinerja pelayanan publik, diperlukan beberapa kriteria untuk digunakan sebagai tolak ukur/acuan atas penilaian tersebut. Kriteria apa saja yang diperlukan untuk menilai suatu kinerja pelayanan publik dapat bermacam-macam, tergantung dari nara sumbernya dan lebih bersifat kontekstual. Pemerintah Indonesia melalui Bappenas menetapkan empat belas indikator untuk menilai tidak hanya kinerja, namun juga pelaksanaan tata kelola pemerintahan¹⁴. Indikator-indikator tersebut adalah:

1. Wawasan ke depan (*visionary*).
2. Keterbukaan dan transparansi.
3. Partisipasi masyarakat.
4. Tanggung gugat.
5. Supremasi hukum.
6. Demokrasi.
7. Profesionalisme dan kompetensi.
8. Daya tanggap.
9. Efisiensi dan efektivitas.
10. Desentralisasi.
11. Kemitraan dengan dunia usaha swasta dan masyarakat.
12. Komitmen pada pengurangan kesenjangan.

13. Komitmen pada perlindungan lingkungan hidup.

14. Komitmen pada pasar yang fair.

Pada indikator ke-9, yaitu efisiensi dan efektivitas, Bappenas menjabarkan lebih lanjut, dengan mensyaratkan minimal tiga indikator rinci untuk menilai efisiensi dan efektivitas dari organisasi pelayanan sektor publik. Tiga indikator tersebut adalah:

1. Terselenggaranya administrasi penyelenggaraan negara yang berkualitas dan tepat sasaran dengan penggunaan sumber daya yang optimal.
2. Melakukan monitoring dan evaluasi untuk perbaikan.
3. Berkurangnya tumpang tindih penyelenggaraan fungsi organisasi unit kerja.

Di samping itu, Bappenas juga menetapkan seperangkat pendukung indikator, yang terdiri dari:

1. Standar dan indikator kinerja untuk menilai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan.
2. Survei-survei kepuasan para *stakeholders*.
3. Peraturan organisasi dan tata laksana penyelenggaraan negara yang efektif dan efisien.
4. Program kerja yang tidak tumpang tindih.

2.1.3. Konsep Efisiensi dan Efektivitas

Berbagai macam definisi mengenai efisiensi dan efektivitas --sebagai salah satu unsur terpenting dari pengukuran/penilaian kinerja dan salah satu karakteristik dari tata pemerintahan (*governance*)-- banyak bermunculan yang pada akhirnya saling melengkapi.

Dalam teori ekonomi, efisiensi dibedakan menjadi efisiensi teknis (*technical efficiency*) dan efisiensi biaya (*cost efficiency*). Efisiensi teknis dicapai ketika output diproduksi dalam jumlah yang paling maksimal dengan suatu kombinasi input tertentu. Dengan demikian, efisiensi teknis terkait dengan fungsi produksi. Efisiensi biaya dicapai ketika perusahaan memproduksi pada suatu jumlah output dengan biaya penggunaan input yang paling minimum.

¹⁴ Tim Pengembangan Kebijakan Nasional Tata Pemerintahan yang Baik, Bappenas; dalam buku: "Indikator *Public Good Governance*, Penerapan Tata Pemerintahan yang Baik".

Samuelson (1980)¹⁵ menyatakan efisiensi berarti bahwa sumber daya ekonomi telah digunakan dengan seefektif mungkin untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat. Sedangkan Sukirno (2002)¹⁶ menyatakan bahwa sumber-sumber daya digunakan secara efisien apabila:

1. Seluruh sumber-sumber daya yang tersedia sepenuhnya digunakan.
2. Corak penggunaan sumber-sumber daya tersebut sedemikian rupa sehingga tidak terdapat corak penggunaan yang lain yang akan menambah kemakmuran masyarakat.

Sukirno (2002) membagi pengertian efisiensi menjadi dua bagian, yaitu: efisiensi produktif dan efisiensi alokatif. Untuk mencapai efisiensi produktif, harus dipenuhi dua syarat, yaitu: pertama, untuk setiap tingkat produksi, biaya yang dikeluarkan adalah yang paling minimum. Untuk menghasilkan suatu tingkat produksi digunakan beragam faktor produksi. Kombinasi faktor produksi yang paling efisien adalah kombinasi yang menyebabkan pengeluaran biaya paling sedikit. Syarat ke dua, adalah: perusahaan harus mampu memproduksi pada biaya rata-rata yang paling rendah dalam industri. Dalam kondisi ini, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan mencapai tingkat efisiensi produksi yang paling minimal. Sedangkan, efisiensi alokatif berkaitan dengan alokasi sumber-sumber daya ke berbagai kegiatan ekonomi atau produksi. Penilaian terhadap efisiensi ini meliputi apakah alokasi sumber-sumber daya tersebut telah mencapai tingkat yang maksimum atau belum. Tercapainya efisiensi ini dipenuhi dengan syarat apabila harga setiap barang sama dengan biaya marginal untuk memproduksi biaya tersebut.

Muliaman, Santoso, Mardanugraha dan Ilyas (2003) menyatakan bahwa efisiensi merupakan salah satu parameter kinerja yang secara teoritis mendasari seluruh kinerja suatu organisasi. Efisiensi menggambarkan kualitas manajerial suatu organisasi secara keseluruhan. Perilaku dan orientasi pihak manajemen terhadap tujuan akan sangat terlihat dan didukung oleh kemampuannya untuk beroperasi secara efisien. Keputusan-keputusan yang berkaitan dengan

¹⁵ Paul A. Samuelson dan William D. Nordhaus, *Economics. International Edition*. (Singapura: McGraw-Hill, 2001).

peningkatan efisiensi seperti keputusan dalam penggunaan dan pengalokasian input, penetapan prosedur kerja yang efisien untuk menghindari pengangguran sumber daya (*unemployed resources*) dan duplikasi pekerjaan maupun upaya menciptakan sistem pengendalian biaya dalam operasi akan mendorong aspek-aspek kinerja lainnya dari organisasi tersebut. Hal inilah yang menyebabkan efisiensi demikian penting dalam suatu organisasi.

Sementara Farrel dalam Kumbhakar dan Lovell (2000)¹⁷ membedakan efisiensi menjadi tiga, yaitu: efisiensi teknik, efisiensi alokatif dan efisiensi ekonomis. Efisiensi teknik menunjukkan hubungan antara input dan output. Perusahaan dikatakan efisien secara teknik jika dengan menggunakan suatu set kombinasi input mampu menghasilkan output yang terbesar. Efisiensi teknik sebagai rasio input yang benar-benar digunakan dengan output yang tersedia. Efisiensi alokatif tercapai jika perusahaan mampu memaksimumkan keuntungan, yaitu menyamakan produk marginal setiap faktor produksi dengan harganya. Sedangkan efisiensi ekonomis merupakan produk dari efisiensi teknik dan efisiensi alokatif. Jadi, efisiensi ekonomis dapat dicapai jika kedua efisiensi tercapai.

Secara umum, efisiensi dapat didefinisikan dengan bagaimana suatu unit organisasi menggunakan sumber dayanya untuk melakukan fungsinya atau menghasilkan produk. Dengan demikian, terdapat hubungan antara input yang digunakan secara nyata dan input yang digunakan secara optimal dalam menghasilkan suatu nilai output tertentu.

Sementara itu, efektifitas dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian suatu unit atas tujuan, baik program maupun kebijakannya. Dengan demikian, efektivitas merupakan gabungan dari beberapa aspek jasa yang berhubungan dengan hasil dari tujuan, yaitu aspek kesesuaian antara produk/jasa dengan yang dibutuhkan konsumen (*appropriateness*), aspek kemudahan akses (*accessibility*) dan aspek kualitas (*quality*).¹⁸ Sejalan dengan Worthington dan Dollery, Etzioni¹⁹

¹⁶ Sadono Sukirno, Pengantar Teori Mikroekonomi. Edisi ke-3. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002).

¹⁷ Subal C. Kumbhakar, dan C.A. Knox Lovell. *Stochastic Frontier Analysis*. Edisi ke-1. (Cambridge: Cambridge University Press, 2000).

¹⁸ Andrew Worthington & Brian Dollery, *op.cit.*, hal. 4.

memahami efektivitas organisasi sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan. Sedangkan Robbins²⁰ memahami efektivitas organisasi sebagai tingkat pencapaian tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang organisasi. Hal ini sesuai dengan pandangan Gross²¹ bahwa konsep utama studi tentang organisasi adalah tujuan organisasi itu sendiri.

2.1.4. Pengukuran Tingkat Efisiensi

Efisiensi dapat diukur melalui berbagai pendekatan, mulai dari pendekatan sederhana seperti metode *cost-to-yields-ratio* sampai dengan penghitungan yang lebih rumit dengan menggunakan teknik perhitungan seperti *Data Envelopment Analysis* (DEA), *Stochastic Frontier Analysis* (SFA), dan *distribution free approach*. Worthington dan Dollery (2000) mengemukakan bahwa paling tidak ada empat pendekatan yang dapat digunakan dalam menganalisis efisiensi sektor publik. Pendekatan-pendekatan tersebut adalah: (i) *deterministic frontier approach* (DFA); (ii) *stochastic frontier approach* (SFA); (iii) *data envelopment analysis/DEA approach*; dan (iv) *free disposal hull/FDH approach*.²²

Pendekatan DFA adalah suatu teknik ekonometrika yang mengasumsikan bahwa semua deviasi dari garis perbatasan (*frontier*) adalah hasil dari inefisiensi: yaitu, inefisiensi yang terlekat/tersimpan dalam suatu istilah gangguan satu sisi. Studi oleh Bjurek, Hjalmarsson dan Forsund (1990) serta De Borger dan Kerstens (1996a) telah menggunakan pendekatan ini. Pendekatan SFA merupakan salah satu teknik ekonometrika, walaupun mengasumsikan suatu struktur eror dua komponen sehingga inefisiensi biasanya mengikuti distribusi setengah normal yang asimetris dan eror-eror acak/random terdistribusi secara normal. Contoh studi ini dilakukan oleh Viton (1992), Deller dan Halstead (1994), serta Vitaliano (1997).

Pendekatan DEA merupakan teknik pemrograman matematis yang mengasumsikan bahwa semua deviasi dari garis pembatas yang diestimasi

¹⁹ Amitai Etzioni, *A Comparative Complex Organization*, Revised and Enlarged Edition (1975), h. 109-120.

²⁰ Robbins dalam Henry, Jean-Francois, *Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bringing the Gap*, Doctoral Dissertation, (1983), h. viii.

²¹ Gross (1969), dalam Liliweri, Alo, *Sosiologi Organisasi* (Bandung: PT Citra Aditya Bakti, 1997) h. 124.

(*estimated frontier*) adalah inefisiensi. Pendekatan ini telah diterapkan pada pemerintah lokal (*local governments* di Australia) oleh Cook, Roll dan Kazakov (1990), Rouse, Putterill dan Ryan (1995) dan Worthington (1999). Terakhir, FDH *approach* merupakan pendekatan sejenis DEA yang memperbolehkan asumsi-asumsi berkaitan dengan teknologi produksi tetap pada minimum. Sebagai contoh penggunaan pendekatan ini adalah Tulkens (1993), De Borger, Kerstens, Moesen dan Vanneste (1994) serta De Borger dan Kerstens (1996b).

2.1.5. Data Envelopment Analysis (DEA)

Metode DEA merupakan sebuah hasil modifikasi dari metode non parametrik berdasarkan teknik-teknik pemrograman linear tradisional atau yang lebih dikenal sebagai *Linear Programming (LP)*²³ yang dikembangkan dan diperkenalkan pertama kali oleh Charnes, Cooper and Rhodes pada tahun 1978²⁴. LP itu sendiri merupakan sebuah model matematis yang mempunyai dua komponen dasar yaitu: Pertama, komponen "tujuan" dalam bentuk suatu fungsi tujuan (*objective function*) yang memaksimalkan atau meminimumkan tujuan yang ingin dicapai. Misalnya memaksimalkan profit atau meminimalkan biaya. Bentuk dari fungsi tujuan tersebut merupakan sebuah fungsi linear yang terdiri dari variabel-variabel keputusan. Kedua, komponen "kendala" yang membatasi tingkat pencapaian yang ingin dicapai, yang juga berbentuk fungsi linear. Dalam perjalanannya tingkat perkembangan pemanfaatan teknik ini sangat mengagumkan.

Faktor utama yang menyebabkan DEA sangat cepat berkembang luas adalah DEA dapat diaplikasikan kepada organisasi nirlaba. DEA kini sudah banyak diterapkan pada sektor perbankan, sektor pendidikan (sekolah dan universitas), sektor kesehatan (rumah sakit dan klinik), kantor pajak, penjara, markas angkatan bersenjata, pos polisi, sektor industri manufaktur, *benchmarking*, restaurant siap saji, evaluasi manajemen dan toko-toko pengecer. Di Indonesia,

²² Andrew Worthington & Brian Dollery, *op.cit.*, hal. 8.

²³ Penjelasan lebih detail mengenai LP ini dapat dengan mudah ditemukan diberbagai buku teks mata kuliah *Operation Research* ataupun Teknik Pengambilan Keputusan.

²⁴ Terdapat pada "Measuring the Efficiency of Decision Making Units", yang dimuat pada *European Journal of Operational Research* 2, pp.429-444, oleh Charnes, A., W.W.Cooper dan E. Rhodes (1978)

penelitian-penelitian yang menggunakan aplikasi metode DEA baru mulai berkembang luas pada sekitar tahun 2002. Salah satu peneliti yang banyak mengulas aplikasi DEA adalah Purwantoro (2004; 2005) yang menggunakan DEA untuk mengukur kinerja pelabuhan dan kinerja lembaga pembiayaan mikro.

Berdasarkan orientasi dari fungsinya, DEA dibagi ke dalam dua jenis, yaitu DEA yang berorientasi masukan (*input oriented*), dan DEA yang berorientasi pada hasil/keluaran (*output oriented*). Model DEA paling dasar (pertama kali muncul) adalah model *input oriented* yang dikembangkan oleh Charnes, Cooper and Rhodes (1978). Model ini dikenal sebagai model *input oriented CCR*, yang merupakan inisial dari para penemunya. Model ini menggunakan asumsi *constant returns to scale* yang membawa implikasi pada bentuk *efficient set* yang linier. Hal tersebut akan memberikan konsekuensi penilaian bahwa penambahan satu unit input harus menghasilkan penambahan sebesar satu unit output secara proporsional (input dan output bergerak searah dengan kekuatan yang sama besar).

DEA merupakan suatu metode yang mempunyai ciri khusus, yaitu melakukan analisis pengukuran efisiensi relatif dari rasio antara output dan input setiap Unit Pengambilan Keputusan (UPK) atau *Decision Making Unit (DMU)*, serta sekaligus menganalisis kinerja manajerial dari UPK-UPK yang memiliki set input dan output yang sama dalam suatu organisasi. Nilai efisiensi relatif dari UPK ke-*j* ditentukan oleh sebuah rasio terbobot seperti dijelaskan pada persamaan sebagai berikut:

$$e_j = \frac{u_1 y_{1j} + u_2 y_{2j} + \dots + u_r y_{rj}}{v_1 x_{1j} + v_2 x_{2j} + \dots + v_s x_{sj}} \quad (1)$$

di mana :

- e_j : efisiensi relatif
- y_{rj} : output ke-*r* dari UPK ke-*j*
- x_{sj} : input ke-*s* dari UPK ke-*j*
- u_r : bobot penimbang dari output
- v_s : bobot penimbang dari input
- r : banyaknya jumlah output
- s : banyaknya jumlah input

Pada *Persamaan (1)*, bobot penimbang (*weights*) merupakan variabel penentu (*decision variables*) dari setiap input dan output yang masuk ke dalam model persamaan. Dengan kata lain, bobot penimbang ini adalah cerminan “nilai” besar kecilnya pengaruh suatu variabel, baik variabel output maupun inputnya, terhadap suatu tingkat efisiensi dari sebuah UPK. UPK yang mendapatkan skor angka e_j tertinggi adalah UPK yang paling efisien, dan semua UPK lain yang kalah efisien, merujuk ke UPK yang paling efisien tersebut sebagai pembandingan (*benchmark*).

Perlu diperhatikan bahwa perbandingan UPK-UPK yang dilakukan merupakan perbandingan nilai efisiensi secara “relatif”, bukan perbandingan dari suatu nilai efisiensi yang absolut. Penggunaan efisiensi relatif ini sangat membantu dalam mengukur dan membandingkan tingkat efisiensi pada dan antar unit kerja dari sebuah organisasi/perusahaan yang berorientasi pada kegiatan jasa (*service oriented*) ketika penggunaan efisiensi absolut sangat sulit atau tak bisa digunakan.

Persamaan (2) merupakan formulasi DEA untuk setiap UPK_k dalam menentukan bobot (u_m dan v_i) bagi variabel input dan output yang akan memaksimalkan efisiensi dari UPK_k.

$$\text{Max } e_k = \frac{\sum_{m=1}^r u_m y_{mk}}{\sum_{i=1}^s v_i x_{ik}} \quad (2)$$

$$\text{s.t. : } \frac{\sum_{m=1}^r u_m y_{mk}}{\sum_{i=1}^s v_i x_{ik}} \leq 1 \quad (3) \quad k=1\dots n$$

$$u_m, v_i \geq \varepsilon \quad (4) \quad m=1\dots r, i=1\dots s$$

Di mana:

- e_k : Efisiensi dari UPK ke-k
- y_{mk} : output ke-m dari UPK ke-k
- x_{sk} : input ke-s dari UPK ke-k
- u_m : bobot penimbang dari output
- v_i : bobot penimbang dari input
- r : banyaknya jumlah output
- s : banyaknya jumlah input

Persamaan (3) membatasi besarnya nilai efisiensi maksimum sebesar 100%. Nilai dari setiap bobot dibatasi dalam problema tersebut sehingga tidak ada bobot yang bernilai 0% (*Persamaan 4*).

Karena tujuan dari fungsi adalah memaksimalkan efisiensi di tiap UPK, formulasi Linear Programming akan memaksa nilai bobot menjadi nol untuk semua input/output yang akan mengurangi efisiensi. Jika *persamaan (4)* dikeluarkan, maka DEA tidak akan mendeteksi inefisiensi yang terkait dengan input/output yang memiliki bobot yang dimaksud tersebut sebesar nol.

Formulasi konsep di atas merupakan sebuah kumpulan dari fungsi-fungsi non-linear. Dengan menggunakan manipulasi aljabar, formulasi konseptual tersebut dapat diubah menjadi persamaan-persamaan linear sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Max } e_k &= \sum_{m=1}^r u_m y_{mk} & (5) \\ \text{s.t. :} & \\ \bullet \quad \sum_{i=1}^s v_i x_{ik} &= 1 & (6) \\ \bullet \quad \sum_{i=1}^s v_i x_{ik} - \sum_{m=1}^r u_m y_{mj} & & (7) \quad j = 1, 2, 3, \dots, n \\ \bullet \quad u_m, v_i &\geq \varepsilon & (8) \quad m = 1, 2, 3, \dots, r \\ & & i = 1, 2, 3, \dots, s \end{aligned}$$

Untuk setiap UPK_k yang kita perhitungkan, terdapat sebuah problem Linear Programming DEA yang diformulasikan. Hal ini dilakukan agar setiap UPK mempunyai kesempatan untuk dinilai tingkatannya dengan menggunakan *persamaan (5)*, yaitu fungsi tujuan. Tujuan dari fungsi adalah untuk memaksimalkan efisiensi pada UPK_k . Perhatikan bahwa bobot dari input-input dan output-output merupakan variabel pengambilan keputusan (*decision variable*) dari sebuah problema DEA.

Persamaan (6) pada formulasi persamaan linear di atas mengartikan bahwa penjumlahan setiap input dari UPK akan sama dengan satu. Ini dilakukan untuk mengubah formulasi awal yang berbentuk non-linear menjadi formulasi berbentuk persamaan linear.

Mayoritas dari kendala, *persamaan (7)*, digunakan untuk memastikan agar tidak ada nilai efisiensi UPK yang lebih besar dari 100%. Sebagai contoh, pada sebuah contoh kasus di mana terdapat 12 UPK, di sana akan terdapat masing-masing 12 formulasi DEA, yang pada setiap formulasinya akan memiliki 12 kendala yang memastikan bahwa untuk setiap UPK akan bernilai efisien kurang atau sama dengan (\leq) 100%. Kendala-kendala ini adalah basis dalam menetapkan acuan (*benchmark*). Terakhir, model memasukkan himpunan kendala yang terakhir yaitu *persamaan (8)*, yang bertujuan untuk menjaga agar semua variabel keputusan tidak sama dengan nol.

Dalam perkembangannya model DEA berkembang menjadi empat formulasi, yaitu: CCR *Input-Oriented*, CCR *Output-Oriented*, BCC *Input-Oriented*, dan BCC *Output-Oriented*. Seperti CCR, BCC juga diambil dari inisial nama para penelitinya, yaitu: Banker, Charnes, dan Cooper. Model BCC yang diperkenalkan pada tahun 1984²⁵ ini merupakan hasil modifikasi lanjutan dari model CCR. Model BCC pada umumnya lebih nyata dalam menggambarkan kondisi sebenarnya karena model ini membebaskan asumsi *constant returns to scale*, sehingga penambahan satu unit input bisa menghasilkan penambahan lebih besar atau lebih kecil dari satu unit output. Jadi model BCC ini menggunakan asumsi *variable returns to scale*.

Asumsi yang Dipakai

Terdapat beberapa asumsi yang dipakai dan harus dipenuhi dalam menggunakan DEA. Asumsi-asumsi tersebut adalah:

- *Positivity*

DEA mensyaratkan semua variabel input maupun output bernilai positif (>0).

- *Isotonicity*

²⁵ Terdapat pada "Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis", yang dimuat pada *Management Science* 30, pp.1078-92, oleh Banker, R.D., A. Charnes dan W.W. Cooper (1984).

Antara variabel input dan outputnya harus mempunyai hubungan yang isotonis, artinya untuk setiap kenaikan/ penambahan jumlah input apapun harus menghasilkan kenaikan setidaknya satu variabel output, dan tidak ada variabel output yang mengalami penurunan.

- Jumlah Unit Pengambilan Keputusan (UPK)
Jumlah unit agar model dapat berjalan dengan baik adalah tiga kali jumlah variabel input dan outputnya. Hal ini diperlukan untuk memastikan adanya *degrees of freedom*.
- *Homogeneity*
Maksudnya, seluruh UPK yang dievaluasi atau dijadikan objek penelitian memiliki variabel input dan output yang sama jenisnya.

Keunggulan dan Kelemahan DEA

DEA dapat menjadi alat yang *powerful* jika digunakan secara tepat. Beberapa karakteristik DEA yang bisa membuatnya sangat kuat adalah:²⁶

- DEA mampu menangani model dengan *multiple* (banyak) input maupun output.
- DEA tidak memerlukan suatu asumsi hubungan fungsional antara variabel input dan output (hanya membutuhkan sedikit asumsi).
- Setiap UPK atau DMU (Decision Making Unit) dapat dibandingkan secara langsung dengan sesamanya atau kombinasi sesamanya.
- Variabel input dan variabel output dalam DEA bisa saja memiliki satuan pengukuran yang berbeda.
- Dalam DEA, kemungkinan kesalahan penerapan rumus/model dapat dihindari. Akan tetapi, di samping keunggulannya, terdapat pula beberapa kelemahan DEA, yaitu:
 - Karena merupakan *extreme point technique*, kesalahan pengukuran dapat berakibat fatal.
 - DEA amat baik dalam mengukur efisiensi “relatif” dari UPK tapi amat lambat dalam mengukur efisiensi “absolut”nya. Dengan kata lain, DEA dapat

²⁶ Home Page DEA (DEA WWW), author: Tim Anderson.

mengatakan seberapa baik UPK bekerja dibandingkan dengan sejawatnya, tapi tidak bila dibandingkan dengan “maksimum teoritisnya”.

- Karena DEA adalah teknik non parametrik, maka uji hipotesis secara statistik atas hasil DEA sulit dilakukan.
- Karena formulasi standar DEA menciptakan perumusan *linear programming* terpisah untuk setiap UPK, maka perhitungan secara manual sulit dilakukan apalagi untuk masalah berskala besar.
- Bersifat *sample specific*.

2.1.6. Pengujian Perbandingan dengan Statistik Non-Parametrik

Pengujian/tes statistik non-parametrik adalah suatu pengujian yang modelnya tidak menetapkan syarat-syarat mengenai parameter-parameter populasi yang merupakan induk sampel penelitiannya.²⁷ Dengan kata lain, prosedur uji non-parametrik merupakan pengujian statistik yang bebas dari persyaratan atau kondisi yang membatasi pemakai. Disamping itu, statistik non parametrik biasanya digunakan untuk melakukan analisis pada data berjenis nominal atau ordinal serta juga dapat dipergunakan untuk jenis data kualitatif dan jumlah sampel kecil. Contoh metode statistik non parametrik adalah: Binomial test, Chi-square test, Median test, Friedman test, Wilcoxon test, Mann-Whitney test, Q Cochran test dan Walsh test.

Pengujian statistik non-parametrik dikategorikan ke dalam pengujian statistik inferensial²⁸. Adapun langkah-langkah dalam melakukan pengujian statistik inferensial adalah:

²⁷ Sidney Siegel (1990). *Statistik NonParametrik untuk Ilmu-Ilmu Sosial* (Jakarta: PT Gramedia), h.38-39.

²⁸ Berdasarkan jenisnya, statistik dibedakan menjadi dua, yaitu statistik deskriptif dan statistik inferensial. Statistik deskriptif adalah statistik yang berkenaan dengan metode atau cara mendeskripsikan, menggambarkan, menjabarkan, atau menguraikan data. *Statistik deskriptif* mengacu pada bagaimana menata atau mengorganisasi data, menyajikan, dan menganalisis data. Menata, menyajikan, dan menganalisis data dapat dilakukan misalnya dengan menentukan nilai rata-rata hitung dan persen / proposisi. Cara lain untuk menggambarkan data adalah dengan membuat tabel, distribusi frekuensi, dan diagram atau grafik (Sugiyono, 2006). *Statistik inferensial* adalah statistik yang berkenaan dengan cara penarikan kesimpulan berdasarkan data yang diperoleh dari sampel untuk menggambarkan karakteristik atau ciri dari suatu populasi. Dengan demikian dalam statistik inferensial dilakukan suatu generalisasi (perampatan atau memperumum) dan hal yang bersifat khusus (kecil) ke hal yang lebih luas (umum). Oleh karena itu, statistik inferensial disebut juga

a. Menentukan hipotesa.

Hipotesa awal (H_0) menggunakan tanda "persamaan" (=)

Hipotesa alternatif (H_1) menggunakan tanda "pertidaksamaan" (\neq)

b. Menentukan alat uji, yaitu uji Chi Square.

c. Menentukan kemungkinan kesalahan pengujian.

$\alpha = 0,10$.

d. Menentukan aturan keputusan.

$\alpha_{hitung} > / \alpha_{hitung} > 0,10 = \alpha$, maka menerima H_0 .

$\alpha_{hitung} < / \alpha_{hitung} < 0,10 = \alpha$, maka menerima H_1

Pengujian statistik yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah uji Friedman, uji Wilcoxon dan uji Mann Whitney. Pengujian digunakan untuk membandingkan nilai efisiensi antara beberapa kelompok (KPP). Lebih jauh pengujian ini akan diuraikan pada Bab 3.

2.1.7. Indikator Pengukuran Kinerja Direktorat Jenderal Pajak

Selama ini, kinerja DJP termasuk unit vertikal di bawahnya, diukur hanya berdasarkan penerimaan yang berhasil dikumpulkan. Sebagai institusi yang bertanggung jawab terhadap penerimaan pajak, memang sudah sewajarnya jika penerimaan pajak dijadikan tolak ukur keberhasilan Ditjen Pajak. Akan tetapi, performansi DJP sebaiknya tidak hanya semata-mata dilihat dari sisi penerimaan pajak saja, tetapi perlu memperhitungkan juga faktor-faktor lainnya.²⁹

Di negara-negara maju, kinerja institusi pemerintah (pajak) dinilai tidak berdasarkan penerimaan yang berhasil dikumpulkan, melainkan lebih kepada usaha atau kerja instansi pajak yang dilakukan sepanjang tahunnya. Konsep atau dasar pemikirannya adalah penerimaan pajak merupakan 'hasil akhir' yang

statistik induktif atau statistik penarikan kesimpulan. Pada statistik inferensial biasanya dilakukan pengujian hipotesis dan pendugaan mengenai karakteristik (ciri) dari suatu populasi, seperti mean dan Uji t (Sugiyono, 2006).

²⁹ Secara teori, penerimaan pajak merupakan fungsi dari: *Tariff*, *Tax Base* dan *Tax Compliance*. *Tariff* merupakan sesuatu yang sudah ditetapkan oleh UU (*given*). *Tax Base* (Basis Pajak) dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain: GDP, Δ GDP, Inflasi, Ekstensifikasi, Ekspor, Impor, Δ Cost., populasi penduduk, dan *Employment*.

sifatnya otomatis (berjalan dengan sendirinya) dari suatu proses yang panjang. Dengan kata lain, jika proses pengumpulan pajak dilakukan dengan benar secara efektif dan efisien, maka penerimaan pajak akan terkumpul dengan sendirinya sesuai dengan potensi pajak yang ada. Untuk itu, fokus dasar penilaian kinerja suatu institusi perpajakan sebaiknya diletakkan pada proses kerjanya. Metode yang dipakai untuk mengukur proses kerja tersebut adalah dengan cara menetapkan alat ukur yang lebih objektif dan kuantitatif untuk seluruh proses yang ada. Alat ukur tersebut dikenal dengan sebutan *Key Performance Indicator* (KPI).³⁰

Seiring dengan dilakukannya reformasi administrasi perpajakan termasuk juga reorganisasi untuk mencapai profesionalisme tersebut, DJP memperkenalkan indikator kinerja kunci atau KPI (*Key Performance Indicator*) pada tahun 2006. Pengukuran KPI ini dilakukan setiap semester terhadap seluruh unit Eselon III atau Kantor Pelayanan Pajak (KPP), baik yang telah direorganisasi/dimodernisasi maupun yang belum direorganisasi.

Sebelum tahun 2006, kinerja DJP dan unit vertikal di bawahnya hanya diukur berdasarkan sisi penerimaan (lihat Tabel 2.1 dan Tabel 2.2).

Tabel 2.1. Penerimaan Pajak Kanwil DJP Wajib Pajak Besar Tahun 2003-2006

Unit Kerja	Realisasi Penerimaan (Milyar Rupiah)				Pertumbuhan (%)			
	2003	2004	2005	2006	03 - 04	04 - 05	05 - 06	rata-rata
Nasional	192.643	216.060	263.400	305.917	12,16	21,91	16,14	16,74
Kanwil WP Besar	34.400	55.285	65.206	75.380	60,71	17,95	15,60	31,42
KPP WP Besar Satu	14.096	24.582	34.650	47.258	74,39	40,95	36,39	50,58
KPP WP Besar Dua	20.304	30.702	30.556	28.122	51,22	-0,48	-7,97	14,26

Sumber: Ditjen Pajak, Laporan Tahunan 2006

Keterangan:

- o Kenaikan pertumbuhan KPP Wajib Pajak Besar Satu tahun 2005–2006 disebabkan oleh meningkatnya penerimaan pada sektor pertambangan.
- o Penurunan penerimaan pada KPP Wajib Pajak Besar Dua disebabkan oleh menurunnya penerimaan pada sektor industri kimia dan otomotif.

³⁰ Tim Kerja Modernisasi Administrasi Perpajakan Jangka Menengah DJP, 2007, *Laporan Akhir Tahun Tim Modernisasi Administrasi Perpajakan*, hal. 34-36.

Salah satu dampak negatifnya adalah usaha yang dilakukan oleh suatu kantor pajak cenderung hanya berfokus pada penerimaan. Dengan kata lain, mereka lebih menempatkan program intensifikasi perpajakan untuk mengumpulkan penerimaan dari para Wajib Pajak yang ada, yang biasanya bersifat jangka pendek sebagai prioritas. Program ekstensifikasi untuk perluasan *tax base* yang lebih berorientasi jangka panjang biasanya tidak terlalu diperhatikan.

Tabel 2.2. Penerimaan Pajak Kanwil DJP Jakarta Khusus Tahun 2003-2006

Unit Kerja	Realisasi Penerimaan (Milyar Rupiah)				Pertumbuhan (%)			
	2003	2004	2005	2006	03 - 04	04 - 05	05 - 06	rata-rata
Nasional	192.643	216.060	263.400	305.917	12,16	21,91	16,14	16,74
Kanwil DJP Jkt Khusus	51.365	59.703	78.656	98.955	16,23	31,75	25,81	24,60
KPP BUMN	29.503	36.486	41.986	57.611	23,67	15,07	37,22	25,32
KPP selain BUMN	21.862	23.217	36.670	41.343	6,19	57,95	12,74	25,63

Sumber: Ditjen Pajak, Laporan Tahunan 2006

Menyadari hal tersebut, Tim Modernisasi mencoba menyusun KPI untuk variabel di luar penerimaan sebagai salah satu cara menilai kinerja unit vertikal DJP. Hal tersebut dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: (i) mengidentifikasi komponen KPI dari Direktorat terkait, (ii) perumusan KPI, dan (iii) penyiapan peraturan dan sarana pelaporan. Untuk tahap awal, dipilih 14 (empat belas) KPI untuk mengukur kinerja Kantor Wilayah (Kanwil), Kantor Pelayanan Pajak (KPP), Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KPPBB) dan Kantor Pemeriksaan Pajak (Karipka) sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 2.3.

Pada pelaksanaannya, KPI ini cukup diisi dua kali dalam setahun. Proses pengisiannya pun dilakukan melalui sistem, sehingga *hardcopy* tidak diperlukan lagi. Berkaitan dengan KPI, untuk memberikan *reward* atau insentif bagi unit/kantor yang berprestasi baik dan juga guna meningkatkan keseriusan unit vertikal dalam pengisian KPI, maka DJP mulai mencoba mengaitkan KPI dengan remunerasi. Hal ini dilakukan dengan cara menjadikan KPI dasar bagi pemberian Insentif Kinerja Kantor (IKK) sejak akhir tahun 2006. Tanggapan yang amat

positif dari para pegawai diberikan atas terobosan kebijakan tersebut, karena dinilai bahwa pimpinan DJP lebih serius dan adil dalam menerapkan sistem *reward and punishment* secara lebih objektif dan konsisten. Dengan dijadikannya KPI sebagai bahan pertimbangan/dasar pemberian IKK, maka masukan-masukan dari berbagai pihak di lapangan sebagai *input* menjadi luar biasa banyak, karena para pegawai sekarang sangat menyadari pentingnya KPI ini.

**Tabel 2.3. Indikator Kinerja Kunci (Key Performance Indicator)
Unit Eselon II & III Direktorat Jenderal Pajak**

No.	KPI	Kanwil	LTO MTO	STO	KPP	KPPBB	Karikpa
1.	Rasio ekstensifikasi WP Orang Pribadi				√		
2.	Coverage Ratio PBB				√	√	
3.	Penyampaian SPT Tahunan Wajib Pajak Badan		√	√	√		
	Wajib Pajak Orang Pribadi			√	√		
4.	Penyampaian SPT Masa PPN		√	√	√		
5.	Kepatuhan Pelunasan PBB			√	√	√	
6.	Assessment Sales Ratio			√	√	√	
7.	Efisiensi Pemeriksaan	√	√	√	√	√	√
8.	Efisiensi Keberatan	√		√	√		
9.	Efisiensi Pengurangan PBB dan BPHTB	√				√	
10.	Efisiensi Penyelesaian Restitusi		√	√	√		
11.	Efisiensi Pencairan Tunggal		√	√	√		
12.	Collection Ratio Pencairan Ketetapan PBB			√	√		
13.	Collection Ratio Pencairan Tunggal PBB & BPHTB			√	√		
14.	Rasio Keberatan SKP		√	√	√		

Sumber: Ditjen Pajak

Berikut adalah pembahasan mengenai empat belas indikator dalam Indikator Kinerja Kunci (KPI):

1. Rasio Ekstensifikasi WP Orang Pribadi (%).

Rasio ini, dalam persentase, dihasilkan dari pembagian jumlah WP OP terdaftar dengan perkiraan orang yang seharusnya terdaftar atau memiliki

NPWP. Digunakan perkiraan jumlah keluarga tidak miskin sebagai proksi atas jumlah orang yang seharusnya terdaftar atau memiliki NPWP. Data jumlah keluarga tidak miskin diperoleh dari BPS setempat. Rasio ini menunjukkan upaya/kinerja unit tersebut untuk melakukan ekstensifikasi atau penambahan jumlah WP OP yang terdaftar.

2. *Coverage Rasio PBB (%)*.

Rasio cakupan PBB ini merupakan hasil pembagian luas bumi yang telah dikenakan pajak dengan luas bumi yang seharusnya dikenakan pajak. Rasio yang ditunjukkan dalam persentase ini menggambarkan upaya unit dalam melakukan penilaian dan pendataan serta pengenaan pajak terhadap subjek pajak bumi dan bangunan. Semakin besar nilai rasio ini, berarti semakin baik kinerja unit tersebut.

3. *Penyampaian SPT Tahunan Pajak Penghasilan (%)*.

Rasio ini merupakan penggabungan dua rasio, yaitu: (1) rasio penyampaian SPT Tahunan PPh OP dan (2) rasio penyampaian SPT Tahunan PPh Badan. Rasio (1) merupakan hasil bagi dari SPT Tahunan PPh Orang Pribadi yang dilaporkan oleh WP OP dengan jumlah WP OP yang terdaftar. Sedangkan rasio (2) merupakan hasil bagi dari SPT Tahunan PPh Badan yang dilaporkan oleh WP Badan dengan jumlah WP Badan yang terdaftar. Rasio ini tidak hanya menunjukkan tingkat kepatuhan WP dalam menyampaikan SPT, namun juga menunjukkan kinerja unit tersebut untuk mengedukasi/melakukan upaya penyuluhan dan himbauan agar WP memenuhi kewajibannya dalam melaporkan SPT Tahunan.

4. *Penyampaian SPT Masa Pajak Pertambahan Nilai/PPN (%)*.

Seperti halnya rasio penyampaian SPT Tahunan Pajak Penghasilan, rasio ini merupakan hasil bagi rata-rata SPT Masa PPN per bulan dengan jumlah Pengusaha Kena Pajak (PKP) yang terdaftar. Rasio ini menunjukkan kinerja unit tersebut untuk mengedukasi/melakukan upaya penyuluhan dan himbauan agar PKP memenuhi kewajibannya dalam melaporkan SPT Masa PPN.

5. Kepatuhan Pelunasan Pajak Bumi dan Bangunan/PBB (%).
Rasio ini juga menunjukkan upaya/kinerja unit dalam mengedukasi/melakukan upaya penyuluhan dan himbauan agar WP yang memiliki Objek Pajak Bumi dan Bangunan (tanah dan bangunan) memenuhi kewajibannya untuk melakukan pembayaran. Rasio ini merupakan hasil bagi dari Surat Pemberitahuan Pajak Terutang (SPPT) yang telah dilunasi dengan SPPT yang diterbitkan.
6. *Assessment Sales Ratio (%)*.
Indikator ini menggambarkan kinerja unit dalam menilai harga suatu objek PBB. *Assessment Sales Ratio* merupakan persentase dari Nilai Jual Objek Pajak (NJOP) yang telah ditetapkan terhadap harga pasar objek pajak yang bersangkutan. Semakin tinggi nilai rasio ini, berarti semakin akuratlah unit tersebut dalam menilai dan menetapkan harga objek PBB.
7. Efisiensi Pemeriksaan (Laporan Pemeriksaan Pajak/LPP).
Efisiensi pemeriksaan merupakan indikator kinerja atas upaya pemeriksaan yang dihasilkan dari pembagian jumlah pemeriksaan yang telah selesai dengan jumlah pemeriksa yang ada pada unit yang bersangkutan. Atau dengan kata lain, ini menunjukkan berapa rata-rata tiap tenaga fungsional pemeriksa pajak dalam kurun satu semester menyelesaikan penugasan pemeriksaan.
8. Efisiensi Keberatan (Bulan).
Efisiensi keberatan mengukur lamanya suatu permohonan keberatan dapat diselesaikan. Indikator ini dihasilkan dari pembagian jumlah waktu (dalam bulan) penyelesaian keberatan dengan jumlah keputusan keberatan yang terbit. Semakin pendek waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan permohonan keberatan, berarti unit/kantor tersebut semakin efisien.
9. Efisiensi Penyelesaian Pengurangan PBB & BPHTB (Bulan).
Sama halnya dengan efisiensi keberatan, efisiensi penyelesaian permohonan pengurangan PBB dan BPHTB merupakan pembagian jumlah waktu (dalam bulan) penyelesaian permohonan pengurangan dengan jumlah keputusan pengurangan yang terbit.

10. Efisiensi Penyelesaian Restitusi (Bulan).

Rasio efisiensi restitusi terdiri dari dua rasio, yaitu rasio efisiensi restitusi PPh dan rasio restitusi PPN. Rasio ini menggambarkan rata-rata waktu yang diperlukan untuk memproses permohonan restitusi Wajib Pajak. Cara penghitungan rasio ini dengan membagi jumlah waktu penyelesaian restitusi dengan jumlah Surat Ketetapan Pajak (SKP) yang terbit. Semakin cepat proses penyelesaian restitusi, berarti unit/kantor dikatakan semakin baik atau semakin efisien.

11. Efisiensi Pencairan Tunggakan (%).

Rasio pencairan tunggakan menunjukkan kinerja unit dalam mencairkan tunggakan pajak. Rasio ini dihasilkan dengan membagi jumlah rupiah tunggakan pajak yang berhasil dcairkan dengan saldo awal tunggakan pajak. Semakin besar rasio ini, berarti kinerja unit/kantor semakin efisien.

12. *Collection Ratio* Pencairan Ketetapan PBB (%).

Indikator ini mirip dengan indikator pencairan tunggakan, namun dihasilkan dari pembagian realisasi penerimaan PBB dengan pokok ketetapan PBB tahun berjalan. Jadi, perbedaan dengan indikator sebelumnya adalah pada jenis pajak dan periode munculnya ketetapan.

13. *Collection Ratio* Pencairan Tunggakan PBB dan BPHTB (%).

Perbedaan rasio ini dengan rasio efisiensi pencairan tunggakan terletak pada jenis pajaknya. Jika rasio yang pertama menggunakan jenis pajak PPh dan PPN & PPnBM, maka rasio ini menggunakan jenis Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB).

14. Efisiensi Rasio Keberatan terhadap Surat Ketetapan Pajak/SKP (%).

Indikator ini menunjukkan keakurasian ketetapan pajak yang dibuat oleh unit tersebut. Semakin kecil keberatan yang muncul berarti hasil ketetapan unit tersebut dapat diterima oleh WP dan memiliki keakurasian yang cukup. Indikator ini terdiri dari enam sub-indikator, yaitu: rasio keberatan terhadap SKP PPh OP, rasio keberatan terhadap SKP PPh Badan, rasio keberatan terhadap SKP Pemotongan dan Pemungutan PPh, rasio keberatan terhadap SKP PPN & PPnBM, rasio keberatan terhadap SKP PBB dan rasio

keberatan terhadap SKP BPHTB. Rasio ini dihasilkan dengan membagi jumlah permohonan keberatan dari setiap jenis pajak dengan jumlah SKP masing-masing jenis pajak yang diterbitkan.

Semua indikator kinerja di atas yang relevan dengan kondisi dan situasi unit/KPP yang digunakan dalam objek penelitian ini akan dijadikan sebagai variabel output untuk menghitung efisiensi setiap unit/KPP.

2.2. Studi-Studi Sebelumnya

Banyak sekali penelitian yang mengukur efisiensi produktifitas relatif dengan menggunakan metode non parametrik dari Unit Pengambilan Keputusan (UPK), baik yang dilakukan di dalam negeri maupun dari luar negeri. Perangkat penelitian yang digunakan bervariasi. Ada yang menggunakan *Full Disposal Hull* (FDH), *Stochastic Frontier Analysis* (SFA) dan *Data Envelopment Analysis* (DEA). Pada Tabel 2.4 dapat dilihat perbandingan dari beberapa penelitian yang dilakukan dengan subjek penelitian berupa efisiensi sektor publik³¹.

Studi Forsund, Kittelsen, dan Lindseth merupakan studi yang mengukur efisiensi dan produktifitas dari kantor pajak dan dilakukan pada tahun 2005. Studi tersebut mengukur efisiensi dan produktifitas dari Kantor Pelayanan Pajak di Norwegia serta menggunakan *benchmark tool* dan DEA untuk menghitung nilai efisiensi dari 98 kantor pajak di Norwegia sejak tahun 2002 sampai dengan 2004 (panel data). Secara lebih lengkap, studi ataupun penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dapat dilihat pada Tabel 2.4.

Dari sisi hasil penelitian, atau kesimpulan yang didapat, Forsund, Kittelsen dan Lindseth mengidentifikasi bahwa ukuran unit kantor pajak mempunyai peran dalam pencapaian efisiensi, di mana unit (kantor pajak) besar lebih mudah mencapai efisiensi dibandingkan unit kecil. Selain itu, kantor pajak besar memiliki interval yang lebar antara saat sebuah kebijakan diambil dengan dampak yang ditimbulkannya. Sedangkan kantor pajak kecil memiliki interval yang pendek antara terjadinya dampak kebijakan dengan saat pertama kali kebijakan tersebut diimplementasikan.

³¹ Fannany Priambodo Mukti, 2007, h. 56-57.

Sementara itu I Made Hari mengidentifikasi bahwa kantor pajak yang telah di"modern"kan sangat efisien dibandingkan kantor yang masih belum menerapkan reformasi birokrasi. Selain itu, I Made Hari juga mengidentifikasi juga bahwa efisiensi kantor pajak dipengaruhi oleh kualitas SDM, prosedur, dan infrastruktur kantor. Selain itu penerapan kode etik dan perbaikan remunerasi merupakan bagian yang penting tidak hanya dalam peningkatan efisiensi, namun juga pengurangan praktik korupsi di sistem perpajakan Indonesia.

Sedangkan Fananny (2007) menganalisis efisiensi relatif unit-unit DJP di seluruh Indonesia sepanjang tahun 2006 dan 2007 (merupakan periode modernisasi) yang meliputi tiga jenis kantor, yaitu: Kantor Pelayanan Pajak (KPP), Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (Karikpa), Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KPPBB).

Tabel 2.4. Perbandingan Penelitian Sejenis Terdahulu

Penulis (institusi) (tahun)	Subjek	Variabel Input	Variabel Output	Spesifikasi Metodologi
Worthington & Dollery/ 2000	Efisiensi Perencanaan dan Fungsi Regulasi pada Pemerintah Lokal di Australia/New South Wales	- Pertumbuhan populasi; - index pembangunan; - sensitivitas lingkungan; - distribusi populasi; - biaya perencanaan dan regulasi; - biaya legal; - jumlah staff	- Jumlah aplikasi pembangunan gedung (building application); - Jumlah aplikasi pengembangan (development application);	• DEA
Forsund, Kittelsen dan Lindseth/ 2005	Efisiensi dan produktifitas kantor pajak Norwegia	- Biaya, termasuk biaya tenaga kerja (manpower); - Biaya kantor dan perjalanan;	- Jumlah SPT (tax return) karyawan dan pensiunan; - Jumlah penyelesaian komplain; - Jumlah SPT Non-Incorporated Business; - Jumlah SPT Korporasi; - Jumlah Pendaftaran Palsu/Salah; - Pemindahan tempat terdaftar	• DEA, dengan pendekatan bootstrap • Malmquist
I Made Hari/2006	Efisiensi Kantor Pajak Besar (Large Tax Payer Office-LTO) dan kantor wilayah (Large Taxpayer Regional Office-LTRO) di Indonesia pada masa reformasi administrasi	- Anggaran; - Jumlah Pegawai; - Jumlah WP OP; - Jumlah WP Badan;	- Rasio pencapaian target penerimaan; - Rasio penyelesaian keberatan; - Rasio ketaatan pelaporan SPT; - Rasio penyelesaian pemeriksaan.	• DEA.

Tabel 2.4 (Sambungan)
Perbandingan Penelitian Sejenis Terdahulu

Penulis (institusi) (tahun)	Subjek	Variabel Input	Variabel Output	Spesifikasi Metodologi
Fananny Priambodo Mukti/ 2007	Efisiensi pengeluaran pada kantor pajak di Indonesia pada tahun 2006	Banyaknya SDM (pegawai) Besarnya anggaran Besarnya tunjangan tambahan untuk pegawai (3 input)	<ul style="list-style-type: none"> - Ekstensifikasi WP OP. - Coverage rasio PBB. - Rasio Penyampaian SPT Tahunan Badan. - Rasio Penyampaian SPT Masa PPN. - Kepatuhan Pelunasan PBB. - Assesment Sales Ratio. - Efisiensi Pemeriksaan. - Efisiensi Keberatan. - Efisiensi penyelesaian Pengurangan PBB & BPHTB. - Efisiensi Penyelesaian Restitusi PPh. - Efisiensi Penyelesaian Restitusi PPN. - Efisiensi Pencairan Tunggakan. Pencairan Ketetapan PBB. - Pencairan Tunggakan PBB & BPHTB. - Rasio Keberatan terhadap SKP PPh Badan. - Rasio Keberatan terhadap SKP Pot/Put PPh. - Rasio Keberatan terhadap SKP PPN & PPhBM. - Rasio Keberatan terhadap SKP PBB. - Rasio Keberatan terhadap SKP BPHTB (21 input)	<ul style="list-style-type: none"> • DEA • Tobit

Penelitian Fananny dalam mengukur efisiensi tersebut menggunakan empat skenario, yaitu: (1) mengukur efisiensi KPP *Small Tax Office* (STO) dan KPP di wilayah Jakarta, (2) mengukur efisiensi KPP Non-Modern, (3) mengukur efisiensi KPP STO dan KPPBB, dan (4) mengukur efisiensi KPP STO dan Karikpa. Variabel input bagi masing-masing skenario pun berbeda, mengingat fungsi dan tugas masing-masing kantor tersebut berbeda. Penelitiannya menyimpulkan bahwa kantor yang telah modern kurang efisien dibandingkan dengan kantor yang belum modern dan akhirnya Mukti menyimpulkan bahwa kinerja dari kantor modern baru akan terlihat dalam waktu yang lebih lama.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan untuk mengukur efisiensi dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode *Data Envelopment Analysis* (DEA). Untuk langkah-langkah dalam penelitian, tesis ini mengadaptasi sebagian tahapan penelitian Muhammad Hafizh (2006) dan Fannany Priambodo Mukti pada awal penelitian. Pemilihan DEA sebagai metode dalam penelitian dikarenakan DEA mampu mengakomodasikan satuan-satuan dari variabel-variabel input dan output yang saling berbeda dan mampu membandingkan secara langsung efisiensi setiap *Decision Making Unit* (DMU)-nya.

3.2. Tahapan Penelitian

Penelitian dalam tesis ini dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Pertama, mengidentifikasi *Decision Making Unit* (DMU) yang akan dijadikan objek penelitian.
2. Kedua, mengidentifikasi faktor-faktor input dan output yang akan diuji untuk menjadi variabel input dan output dalam model penelitian.
3. Ketiga, menguji variabel kedalam model melalui uji korelasi untuk dapat menentukan variabel dari input dan output mana yang bisa dimasukkan dalam model DEA.
4. Keempat, melakukan pengujian terhadap variabel input dan output yang dipilih dengan berbagai pengujian, yaitu: pengujian atas (batasan) jumlah variabel input dan variabel output terhadap jumlah DMU dan juga uji korelasi antar variabel input dan variabel output.
5. Kelima, menentukan tipe model DEA mana yang akan dipakai dalam analisis dan melakukan penghitungan efisiensi dengan menggunakan bantuan *software EMS*.

6. Keenam, menganalisis efisiensi kinerja UPK berdasarkan output tabel DEA setiap populasi, kemudian menentukan *benchmark* dan target input bagi UPK yang tidak efisien.
7. Ketujuh, melakukan analisis antar skenario dan periode waktu dengan menggunakan pengujian statistik non-parametrik.

3.3. Unit Penelitian (*Decision Making Unit*)

Basis data dalam penelitian ini, disebut juga *Decision Making Unit* (DMU) atau Unit Pengambilan Keputusan (UPK), adalah KPP-KPP dalam lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus yang berjumlah sembilan KPP; KPP-KPP di dalam Kanwil DJP WP Besar, yang terdiri dari: KPP Wajib Pajak Besar (*Large Tax Office-LTO*) Satu dan KPP Wajib Pajak Besar (LTO) Dua serta KPP BUMN; ditambah dengan satu KPP Madya, yaitu KPP Madya Jakarta Pusat.

KPP-KPP dalam lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus dan juga KPP Madya Jakarta Pusat dipilih karena unit-unit tersebut mempunyai kesamaan karakteristik dengan dikategorikannya KPP tersebut sebagai KPP Madya, sistem administrasi yang sudah dimodernisasi dan juga kesamaan letak geografis (terletak di ibukota Jakarta). Sementara itu, KPP LTO Satu dan KPP LTO Dua dipilih karena keduanya merupakan *pilot project* yang akan digunakan sebagai pembanding (dengan kesamaan pada faktor lainnya juga). Dengan demikian, KPP-KPP tersebut yang merupakan DMU atau UPK telah memenuhi asumsi dalam pengukuran efisiensi dengan metode DEA, yaitu homogenitas. Makna homogenitas itu sendiri adalah setiap UPK atau DMU tersebut memiliki sumber daya (input) yang sama untuk menghasilkan keluaran (output) yang sama pula.

UPK yang akan dievaluasi hanya terdiri dari tiga belas KPP, karena KPP Madya yang telah modern dan beroperasi per 1 Januari 2006 baru berjumlah sebelas KPP (sepuluh KPP di Kanwil DJP Jakarta Khusus termasuk KPP BUMN plus KPP Madya Jakarta Pusat), ditambah dengan KPP LTO Satu dan KPP LTO Dua. Dengan demikian, total UPK yang diteliti menjadi tiga belas KPP.

3.4. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh dari DJP (data internal). Data berkaitan dengan variabel input berasal

dari Kantor Pusat DJP yang telah diolah. Data biaya tunjangan pegawai dan biaya operasional diperoleh dari Bagian Keuangan Kantor Pusat DJP, sementara data jumlah pegawai diperoleh dari Bagian Kepegawaian Kantor Pusat DJP. Data-data variabel output yang diperlukan dalam penelitian ini diambil dari *Key Performance Indicators* (KPI) yang diperoleh dari sistem intranet DJP sebagaimana telah dibahas pada Bab 2.

Jangka waktu penelitian yang juga merupakan rentang waktu data yang digunakan adalah dua tahun, karena semua KPP-KPP tersebut modern pada akhir tahun 2004 dan tahun 2005 (untuk KPP Madya Jakarta Pusat), sehingga data yang akan digunakan diambil sejak tahun 2006. Hal ini juga dimaksudkan agar data-data yang dipakai mampu menangkap secara keseluruhan proses kinerja yang dilakukan oleh kantor-kantor tersebut. Dari pemilihan data yang ber-*time lag* 2 tahun ini, penulis memilih periode penelitian dua tahun terakhir, yaitu periode 2006 hingga 2007.

Secara keseluruhan akan terdapat empat periode waktu penelitian karena data merupakan data semesteran, yaitu: semester I tahun 2006, semester II tahun 2006, semester I tahun 2007 dan semester II tahun 2007. Argumentasi yang mendukung pemilihan periode data penelitian adalah karena Kanwil DJP Jakarta Khusus dan sembilan KPP dalam lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus mulai beroperasi pada bulan Agustus dan Oktober 2004, sementara KPP Madya Jakarta Pusat per 1 September 2004³², sehingga data yang tersedia untuk pengukuran efisiensi dan kinerja telah tercakup dan tersedia dengan lengkap pada periode tersebut.

3.5. Identifikasi Variabel Input dan Output Model

Proses identifikasi yang menghasilkan variabel input dan output dalam model pengukuran efisiensi ini merupakan proses terpenting karena hasil evaluasi kinerja dari setiap UPK yang diteliti akan sangat tergantung dari penentuan pemilihan variabel input dan output yang akan dipakai. Pada dasarnya pilihan variabel input dan output bersifat unik untuk setiap kasus, tergantung pada tipe/model produktifitas yang digunakan, konteks operasi dari unit yang dianalisis

³² Berdasarkan KMK nomor: 254/KMK.01/2004 tanggal 24 Mei 2004

dan berbagai faktor yang bersifat *exogenous*. Purwantoro (2003) pada prinsipnya mensyaratkan *isotonicity* dalam pemilihan variabel input dan output. Sementara Thanassoulis (2001) menyatakan bahwa hubungan antar variabel input dan output harus didasarkan pada sifat *exclusivity* dan *exhaustiveness*. *Exclusivity* berarti antara satu input dan input yang lain bukan merupakan input yang sama atau dengan kata lain tidak memiliki korelasi; begitu pula halnya dengan output. Sementara *exhaustiveness* artinya, antara input dan output harus memiliki hubungan dimana input yang dipilih harus benar-benar merupakan variabel yang memang mempengaruhi output yang dipilih. Untuk menjamin adanya *exclusivity*, salah satu caranya adalah dengan uji korelasi antar-input dan antar-output.

Pemilihan variabel input dan output juga menjadi sangat penting mengingat restriksi jumlah input dan output dimana jumlah DMU harus memenuhi minimal tiga kali jumlah variabel input dan variabel output dengan tujuan *degrees of freedom*. Semakin sedikit jumlah variabel input dan variabel output, maka hasil pengukuran tingkat efisiensi akan lebih terjamin. Akan tetapi, syarat ini dapat diperlunak dengan mengasumsikan bahwa variabel di luar variabel pengukuran tidak akan merusak hubungan proporsionalitas nilai variabel input dan output yang digunakan antar UPK.

Variabel input yang digunakan dalam studi Forsund, Kittelsen, dan Lindseth (2005) adalah biaya tenaga kerja dan biaya perjalanan dinas, sedangkan variabel output yang digunakan adalah jumlah SPT yang dilaporkan, jumlah penyelesaian komplain, jumlah pendaftaran palsu/salah dan jumlah pemindahan tempat terdaftar. Variabel input biaya tenaga kerja yang digunakan oleh Forsund, Kittelsen, dan Lindseth diadaptasi dalam awal tesis sebagai variabel jumlah tunjangan. Sedangkan variabel input biaya perjalanan dinas tidak digunakan karena telah termasuk dalam jumlah biaya operasional (total anggaran) per kantor yang digunakan sebagai variabel input lainnya. Untuk variabel output, yang dapat diadaptasi adalah jumlah SPT yang dilaporkan (dalam bentuk rasio), sedangkan variabel output lainnya tidak dapat diadaptasi karena pada praktek di Indonesia, perpindahan tempat terdaftar dan jumlah penyelesaian komplain belum pernah didata/diadministrasikan dengan teliti.

I Made Hari menggunakan variabel input lebih banyak daripada Forsund, Kittelsen, dan Lindseth dengan memasukkan variabel jumlah pegawai, jumlah WP Orang Pribadi Terdaftar dan jumlah WP Badan Terdaftar selain variabel anggaran. Sementara, penelitian ini mengadaptasi variabel input jumlah pegawai dan anggaran (biaya operasional) dalam penelitian ini karena dalam teori produksi Cobb-Douglas, fungsi produksi merupakan fungsi dari dua variabel, yaitu: tenaga kerja (L-Labour) dan modal (K-Kapital). Sedangkan variabel input jumlah WP Orang Pribadi dan WP Badan Terdaftar tidak digunakan sebagai input karena variabel tersebut seharusnya merupakan variabel output dan bukannya variabel input. Untuk variabel output, I Made Hari menggunakan rasio pencapaian target penerimaan, rasio penyelesaian keberatan, rasio ketaatan pelaporan SPT dan rasio penyelesaian pemeriksaan. Dari I Made Hari, senada dengan Fananny, penelitian ini mengadaptasi rasio ketaatan pelaporan SPT dan rasio penyelesaian pemeriksaan sebagai variabel outputnya.

Penggunaan rasio pencapaian target penerimaan dinilai kurang tepat karena penerimaan pajak lebih dipengaruhi oleh pertumbuhan ekonomi daripada usaha otoritas perpajakan. Sedangkan fungsi otoritas perpajakan adalah penegakan hukum (*law enforcement*) atas peraturan perundang-undangan perpajakan.

Kedua peneliti menggunakan DEA sebagai alat analisis. Hasil dari analisis DEA tersebut oleh I Made Hari dilanjutkan dengan analisis statistik deskriptif. Sementara Forsund, Kittelsen dan Lindseth menggabungkan teknik *booth strapping* dan perangkat *Malmquist* sebagai pengujian antar waktu. Kedua penelitian di atas tidak bertujuan untuk mengidentifikasi/menguji model mana yang lebih memiliki validitas, sehingga tidak dilakukan uji statistik terhadap fungsi atau hubungan input dan outputnya.

3.6. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.6.1. Variabel Input

Variabel input ditentukan berdasarkan identifikasi atas sumber daya yang dipakai dalam proses produksi. Jadi, variabel input yang digunakan harus mencakup keseluruhan sumber daya. Setiap UPK mempunyai jenis input yang sama satu dengan yang lainnya. Sebagai tahap awal, penelitian ini akan

mengetengahkan tiga variabel, yaitu jumlah tunjangan pegawai, biaya operasional dan jumlah pegawai yang dapat dijadikan variabel input, yang pada akhirnya akan diuji lagi dengan uji korelasi untuk menentukan dua variabel input yang paling cocok digunakan dalam penelitian ini. Penggunaan dua variabel input disebabkan keterbatasan jumlah populasi tersedia yang dapat digunakan dalam penelitian ini.

Jumlah tunjangan pegawai meliputi seluruh biaya tunjangan khusus yang berasal dari dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang terpusat dan terkontrol pada Departemen Keuangan. Tunjangan pegawai juga merupakan jumlah tunjangan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan golongan, *grade*, jabatan/posisi dengan juga memperhitungkan jam kerja pegawai, sehingga secara tidak langsung mencerminkan pula jumlah pegawai yang berpotensi menghasilkan output. Semakin tinggi golongan dan jam kerja pegawai, maka semakin besar juga tunjangan yang diterima yang selanjutnya akan berdampak pada keluaran (output) yang makin meningkat.

Biaya operasional secara umum mencerminkan ukuran dan besarnya sumber daya yang dimiliki, yaitu biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan aktivitas/kegiatan operasional suatu UPK/ DMU. Semakin besar biaya operasional yang dikeluarkan untuk suatu UPK/ DMU, maka semakin besar pulalah output yang dihasilkan. Contoh: biaya pengadaan formulir-formulir, biaya listrik/air/telepon, biaya jasa kebersihan dan pemeliharaan gedung, biaya sosialisasi (WP) serta biaya-biaya lain yang bersifat rutin. Tidak termasuk di dalamnya: biaya gaji dan tunjangan, biaya pengadaan proyek dan biaya lain yang bersifat insidental.

Jumlah pegawai adalah jumlah rata-rata pegawai sepanjang tahun di suatu KPP, yang telah diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Calon PNS (CPNS) dan telah mempunyai Nomor Induk Pegawai (NIP). Jumlah pegawai dipertimbangkan sebagai variabel input karena --sebagaimana telah dibahas di muka-- dalam teori produksi Cobb-Douglas, fungsi produksi merupakan fungsi dari dua variabel, yaitu: tenaga kerja (L-Labour) dan modal (K-Kapital). Dengan demikian, apabila jumlah pegawai meningkat, jumlah produksi (output) yang dihasilkan diharapkan akan meningkat pula.

3.6.2. Variabel Output

Variabel output mencakup keseluruhan hasil operasi dan ditentukan berdasarkan identifikasi atas sumber daya yang digunakan dalam proses produksi. Dengan memperhatikan jumlah UPK/ DMU yang dievaluasi, penelitian ini hanya akan menampilkan dua variabel output yang dianggap paling sesuai, yaitu: (1) rasio ketaatan pelaporan SPT dan (2) rasio penyelesaian pemeriksaan.

Rasio ketaatan pelaporan SPT merupakan hasil bagi dari SPT Tahunan PPh Badan yang dilaporkan oleh para WP Badan dengan jumlah WP Badan yang terdaftar pada KPP yang bersangkutan. Rasio ini tidak hanya menunjukkan tingkat kepatuhan WP dalam menyampaikan SPT, namun juga menunjukkan kinerja unit tersebut untuk mengedukasi/melakukan upaya penyuluhan dan himbauan agar WP memenuhi kewajibannya dalam melaporkan SPT Tahunan.

Rasio penyelesaian pemeriksaan merupakan indikator kinerja atas upaya pemeriksaan yang dihasilkan, yang merupakan hasil pembagian dari jumlah pemeriksaan yang telah selesai dengan jumlah tenaga pemeriksa yang ada pada KPP yang bersangkutan. Atau dengan kata lain, rasio ini menunjukkan berapa rata-rata tiap tenaga fungsional pemeriksa pajak dalam kurun satu semester menyelesaikan penugasan pemeriksaan.

Variabel rasio penyampaian SPT tersebut juga dipilih dengan mempertimbangkan kontribusi positif input terhadapnya dan kemampuannya dalam menjelaskan seluruh tugas, pokok dan fungsi yang dimiliki oleh kantor pajak, yaitu fungsi pelayanan, fungsi pengawasan dan penyuluhan, serta fungsi kepatuhan eksternal. Rasio ketaatan pelaporan SPT dianggap sebagai hasil kinerja DJP dalam melaksanakan fungsinya karena mencerminkan tingkat kepatuhan formal Wajib Pajak dalam menerapkan sistem pemungutan pajak "*self assessment*"³³.

³³ Sistem *self assessment* adalah sistem pemungutan pajak yang berlaku di Indonesia, yang berarti Wajib Pajak diberi kepercayaan untuk menghitung, memperhitungkan dan membayar sendiri pajak yang terutang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan yang berlaku. Selain itu, Wajib Pajak juga diwajibkan untuk melaporkan secara teratur jumlah pajak yang terutang dan yang telah dibayar sebagaimana ditentukan dalam peraturan perundang-undangan perpajakan.

Sementara itu, variabel rasio penyelesaian pemeriksaan/rasio efisiensi pemeriksaan yang mengukur efisiensi pemeriksaan menunjukkan kinerja DJP (pegawai pajaknya) dalam melakukan fungsi pemeriksaan.

3.7. Pengujian atas Variabel Input dan Output

Selanjutnya, beberapa pengujian perlu dilakukan terhadap variabel input dan variabel output yang sudah dipilih untuk memenuhi semua persyaratan yang diperlukan dalam mengukur efisiensi dengan metode DEA ini. Pengujian-pengujian tersebut adalah:

- a. pengujian atas jumlah variabel input dan variabel output,
- b. pengujian korelasi antar variabel input dan variabel output.

Pengujian atas jumlah variabel input dan output mensyaratkan jumlah minimum UPK/DMU yang digunakan sebagai objek penelitian, yaitu mengikuti formulasi:³⁴

$$3 X (\text{jumlah variabel input} + \text{jumlah variabel output}) \leq \text{jumlah UPK/DMU}$$

Formulasi tersebut menyatakan bahwa jumlah UPK/DMU yang digunakan sebagai objek penelitian minimal adalah tiga kali jumlah dari variabel input dan output. Pengujian ini dilakukan untuk memenuhi *degrees of freedom*.

Sementara itu, pengujian korelasi antar input dan output menentukan ada tidaknya korelasi yang kuat antar input atau antar output untuk menjamin dipenuhinya asumsi *exclusivity*. Apabila suatu variabel, baik input maupun output memiliki korelasi yang kuat, maka itu berarti antara masing-masing input atau masing-masing output ataupun antara input dan output saling berhubungan erat yang akan mengakibatkan hasil penghitungan menjadi bias.

3.8. Formulasi Model dan Software DEA yang Digunakan

Seperti yang telah dibahas pada Bab 2, model dapat berorientasi input atau output. Model berorientasi input bila model bertujuan untuk mencari kombinasi penggunaan input yang paling minimal dalam menghasilkan tingkat output

³⁴ William W. Cooper, Lawrence M. Seiford dan Kaoru Tone (2000). *Data Envelopment Analysis: A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software*. P. 252. (Massachusetts: Kluwer Academic Publisher, 2002).

tertentu. Sementara di sisi lain, suatu model dikatakan berorientasi output apabila model bertujuan untuk mencari kombinasi pencapaian output maksimal dengan tingkat input tertentu.

Penelitian ini akan menggunakan model yang berorientasi input dengan maksud untuk mengetahui kinerja KPP-KPP yang berada di dalam Kanwil DJP Jaya Khusus dan KPP Madya Jakarta Pusat serta KPP-KPP Wajib Pajak Besar berdasarkan faktor penggunaan sumber daya yang tepat (karena keterbatasan sumber daya tersebut), yang meliputi: biaya operasional dan jumlah pegawai.

Selain itu, perlu juga ditetapkan asumsi yang dipakai dalam penelitian untuk melihat hubungan antara variabel input dan variabel output. Hubungan tersebut dapat berupa *constant return to scale* (CRS) maupun *variable return to scale* (VRS). Asumsi CRS mengindikasikan kondisi dimana jika jumlah input ditambah sebesar 100%, maka akan mengakibatkan jumlah output bertambah juga sebesar 100%. Sedangkan asumsi VRS mengindikasikan kondisi dimana penambahan proporsi jumlah input tidak selalu diikuti dengan penambahan outputnya dengan proporsi yang sama, tetapi bisa saja bertambah lebih besar, lebih kecil ataupun sama dibandingkan dengan proporsi penambahan inputnya. Jika lebih besar dinamakan *increasing return to scale*, dan jika lebih kecil dinamakan *decreasing return to scale*.³⁵

Pada awal penelitian akan digunakan kedua asumsi tersebut sebagai perbandingan awal dan pembuktian bahwa hasil pengukuran efisiensi dengan asumsi CRS menghasilkan DMU efisien lebih sedikit dibandingkan pengukuran efisiensi dengan asumsi VRS. Dengan kata lain, DMU efisien dengan asumsi CRS pasti juga efisien dengan asumsi VRS. Akan tetapi, pada analisis efisiensi selanjutnya, hanya akan digunakan asumsi VRS dengan pertimbangan bahwa VRS lebih mencerminkan keadaan yang sesungguhnya, dimana setiap penambahan input suatu KPP Madya, tidak selalu menghasilkan peningkatan output secara proporsional.

Dalam analisis, pengukuran efisiensi dengan model orientasi input dan asumsi CRS diinisialkan dengan Input-CCR, sebagaimana dipopulerkan oleh Charnes, Cooper dan Rhodes. Sementara pengukuran efisiensi dengan model

³⁵ *Ibid*, p.102-103.

orientasi input dan asumsi VRS diinisialisasi dengan Input-BCC, yang merupakan singkatan penemunya, yaitu Banker, Charnes dan Cooper.

Dalam membantu penghitungan nilai efisiensi dari setiap DMU dapat digunakan bantuan *software*. Telah banyak program *software* yang dikembangkan dan dapat dengan mudah dan bebas diakses. Sebagai contoh adalah *software* Frontier Analyst, Warwick DEA, EMS, DEAP, dan sebagainya.

Penelitian ini menggunakan *software* EMS (*Efficiency Measurement System*) versi 1.3. EMS merupakan suatu *software* yang dikembangkan oleh Universitas Dortmund di Jerman dan dapat dengan bebas diakses melalui *website* <http://www.wiso.uni-dortmund.de/lsfh/or/school/ems>. *Software* tersebut memiliki kelebihan karena sangat mudah digunakan oleh pengguna (*easy user*) dan dapat digunakan untuk kasus DMU, input dan output yang banyak jumlahnya. EMS dapat menyelesaikan kasus dengan lebih dari 5.000 DMU dan 40 input dan output.

3.9. Skenario Analisis

Pengukuran komparatif atas efisiensi KPP-KPP tersebut akan terbagi menjadi dua skenario besar, yaitu:

1. Skenario 1, dimana pengukuran efisiensi dilakukan di antara KPP Madya di dalam Kanwil DJP Jakarta Khusus ditambah satu KPP Madya, yaitu KPP Madya Jakarta Pusat dan juga KPP di dalam Kanwil DJP WP Besar;
2. Skenario 2, dimana pengukuran dilakukan hanya di antara KPP Madya di dalam Kanwil DJP Jakarta Khusus dan KPP di dalam Kanwil DJP WP Besar.

Jadi, skenario 1 memasukkan tiga KPP di dalam wilayah Kanwil DJP WP Besar dan KPP-KPP yang berada dalam wilayah Kanwil DJP Jakarta Khusus yang berjumlah sembilan, ditambah dengan satu KPP Madya, yaitu KPP Madya Jakarta Pusat. Dengan demikian, jumlah KPP yang diteliti ada 13 KPP. Sementara skenario 2 hanya memasukkan KPP-KPP yang berada di dalam kewenangan Kanwil DJP Jakarta Khusus dan KPP-KPP di dalam Kanwil DJP WP Besar tanpa KPP Madya, sehingga total KPP yang diteliti adalah 12 KPP, lebih sedikit daripada skenario 1.

Selanjutnya, masing-masing skenario di atas dibagi lagi menjadi empat periode waktu, yaitu: semester I tahun 2006/periode I, semester II tahun 2006/periode II, semester I tahun 2007/periode III dan semester II tahun 2007/periode IV. Dengan demikian, secara keseluruhan terdapat delapan skenario yang akan digunakan dalam penelitian ini. Pembagian ke dalam empat periode waktu ini, selain karena data kedua variabel output yang tersedia adalah data semesteran, juga dimaksudkan agar tren atau pola efisiensi yang dihasilkan dengan metode ini dapat diketahui.

3.10. Pengujian Hipotesis

Selanjutnya, pengujian statistik digunakan untuk membandingkan nilai efisiensi antara beberapa kelompok KPP. Pengujian yang digunakan adalah uji Friedman, uji Wilcoxon dan uji Mann Whitney.

3.10.1. Pengujian Friedman

Uji Friedman dilakukan untuk melakukan pengujian perbandingan lebih dari dua kelompok berpasangan. Hipotesa nol (H_0) pada uji Friedman adalah keseluruhan kelompok berpasangan tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Pengujian ini sekurang-kurangnya harus menggunakan data ordinal. Data berpasangan adalah data yang berasal dari objek yang sama. Penghitungan dalam pengujian ini menggunakan nilai rangking.

$$S = \sum_{j=1}^n \left[R_j - \frac{k(n+1)}{2} \right]^2 = \sum_{j=1}^n \left[\sum_{i=1}^k \left(R_{ij} - \frac{n+1}{2} \right) \right]^2$$

$$S = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^k :R_{ij} - \mu :^2 = 2 \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^k \sum_{p=1}^k :R_{ij} - \mu :R_{ij} - \mu :$$

$$= k \sum_{j=1}^n (j - \mu)^2 + 2U$$

$$= \frac{kn(n^2-1)}{12} + 2U$$

$$E(R_{ij}) = \frac{n+1}{2} \quad \text{var}(R_{ij}) = \frac{n^2-1}{12} \quad \text{cov}(R_{ij}, R_{iq}) = -\frac{n+1}{12}$$

$$U^2 = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^p \sum_{q=1}^k R_{ij} - \mu^2 R_{ij} - \mu^2 \\ 2 \sum_{j=1}^n \sum_{q=1}^k \sum_{h=1}^p \sum_{i=1}^p \sum_{r=1}^k \sum_{s=1}^k R_{ij} - \mu R_{ij} - \mu R_{iq} - \mu R_{sq} - \mu$$

R saling bebas

$$E(U^2) = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^p \sum_{q=1}^k \text{var}(R_{ij}) + \text{var}(R_{ij}) \\ \geq \sum_{j=1}^n \sum_{q=1}^k \binom{k}{2} \text{cov}(R_{ij}, R_{iq}) + \text{cov}(R_{ij}, R_{iq})$$

$$E(U^2) = n \binom{k}{2} \frac{(n^2-1)^2}{144} + 2 \binom{n}{2} \binom{k}{2} \frac{(n+1)^2}{144} \\ = n^2 \binom{k}{2} (n+1)^2 \frac{(n-1)}{144}$$

$$E(S) = \frac{kn(n^2-1)}{12} \quad \text{var}(S) = \frac{n^2 k(k-1)(n-1)(n+1)^2}{72}$$

Fungsi linier dari variabel acak didefinisikan sebagai

$$Q = \frac{12S}{kn(n+1)} = \frac{12 \sum_{j=1}^n R_j^2}{kn(n+1)} - 3k(n+1)$$

Masing-masing skenario dalam penelitian ini memiliki dua hipotesis. Dalam skenario pertama maupun kedua, hipotesis nol (H_0) yang digunakan adalah tidak ada perbedaan *mean* efisiensi antara periode I, periode II, periode III dan periode IV.

3.10.2. Pengujian Wilcoxon

Sementara itu, untuk melakukan pengujian perbandingan dua kelompok berpasangan untuk mengetahui arah dan besar (*magnitude*) relatif perbedaan itu, digunakan uji Wilcoxon. Hipotesa nol (H_0) pada uji Wilcoxon adalah kedua

kelompok berpasangan tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Pengujian ini menggunakan sekurang-kurangnya data ordinal (Siegel, 1990).

$$T^+ = \sum_{i=2}^N Z_i r(|D_i|) \quad T = \sum_{i=2}^N (1 - Z_i) r(|D_i|)$$

Prosedur yang dipakai dalam menetapkan signifikansi harga T yang diobservasi bergantung pada pemilihan N sebagai berikut:

- a. Jika $N \leq 25$, Tabel G menyajikan harga – harga T untuk berbagai ukuran N . Jika harga T yang diobservasi adalah = atau < dari harga yang diberikan dalam tabel itu, untuk suatu tingkat signifikansi tertentu dan N tertentu, maka H_0 ditolak.

$$T^+ - T = 2 \sum_{i=2}^N r(|D_i|) - \frac{N(N+1)}{2}$$

Dibawah hipotesis, Z_i adalah saling bebas dan identik variabel acak berdistribusi Bernauli dengan $P(Z_i = 1) = (P(Z_i = 0)) = 1/2$ sedemikian sehingga $E(Z_i) = 1/2$ dan $\text{var}(Z_i) = 1/4$. Dengan fakta bahwa T^+ pada persamaan diatas adalah kombinasi linier dari variabel acak tersebut maka mean dan variansi dapat dihitung, yaitu:

$$E(T^+ | H_0) = \sum_{i=2}^N \frac{r(|D_i|)}{2} = \frac{N(N+1)}{4}$$

dan

$$\text{Var}(T^+ | H_0) = \sum_{i=2}^N \frac{(r(|D_i|))^2}{4} = \frac{N(N+1)(2N+1)}{24}$$

$$E(T_{ii}) = p_1 \quad E(T_{ij}) = p_2 \quad \text{var}(T_{ii}) = p_1 - p_1^2 \quad \text{var}(T_{ij}) = p_2 - p_2^2$$

$$\text{cov}(T_{ii}, T_{ik}) = p_3 - p_1 p_2 \quad \text{cov}(T_{ij}, T_{ik}) = p_4 - p_2^2 \quad \text{cov}(T_{ij}, T_{kk}) = 0$$

$$E(T^+) = NE(T_{ii}) + \frac{N(N-1)E(T_{ij})}{2} = Np_1 + \frac{N(N-1)p_2}{2}$$

$$\text{var}(T^+) = N\text{var}(T_{ii}) + \frac{N(N-1)E(T_{ij})}{2} = Np_1 + \frac{N(N-1)p_2}{2}$$

$$\begin{aligned} \text{var}(T^+) &= N\text{var}(T_{ii}) + \binom{N}{2} \text{var}(T_{ij}) + 2N(N-1) \text{cov}(T_{ij}, T_{ik}) \\ &\quad + 2N \binom{N-1}{2} \text{cov}(T_{ij}, T_{ik}) + \binom{N}{4} \text{cov}(T_{ij}, T_{h,k}) \end{aligned}$$

$$= Np_1(1-p_1) + \frac{N(N-1)p_2(1-p_2)}{2} + 2N(N-1)(p_3-p_1p_2) + N(N-1)(N-2)(p_4-p_2^2)$$

$$= Np_1(1-p_1) + N(N-1)(N-2)(p_4-p_2^2) + \frac{N(N-1)}{2} [(p_2(1-p_2) + 4(p_3-p_1p_2))]$$

$$\begin{aligned} P(T^+ = t) &= \sum_{i=0}^N P(U = i \cap T^+ = t) \\ &= \sum_{i=0}^N P(U = i) P(T^+ = t | U = i) \\ &= \sum_{i=0}^N \binom{N}{i} (0,5)^N P(T^+ = t | U = i) \end{aligned}$$

- b. Jika $N > 25$, hitunglah harga z sebagaimana didefinisikan oleh rumus di bawah ini. Lalu tentukan kemungkinan yang berkaitan dengan kemunculan harga z itu di bawah H_0 dengan melihat Tabel z . Untuk suatu tes dua sisi, kalikan dua p yang ditunjuk itu. Bila p yang diperoleh dengan cara ini sama dengan atau kurang dari α , maka H_0 ditolak.

$$Z = \frac{4T^+ - N(N+1)}{\sqrt{2N(N+1)(2N+1)/3}}$$

$$\text{Var}(T^+ | H_0) = \frac{N(N+1)(2N+1)}{24} - \frac{\sum t(t^2-1)}{48}$$

Hipotesis dalam penelitian ini terdapat tiga hipotesis, yaitu: perbandingan periode Semester I 2006 dengan Semester II 2006, perbandingan Semester II 2006 dengan Semester I 2007 dan perbandingan Semester I 2007 dengan Semester II 2007. Hipotesis nol (H_0) yang digunakan adalah tidak ada perbedaan *mean* efisiensi antara Semester I 2006 dengan Semester II 2006, tidak ada perbedaan *mean* efisiensi antara Semester II 2006 dengan Semester I 2007 dan tidak ada perbedaan *mean* efisiensi antara Semester I 2007 dengan Semester II 2007.

3.10.3. Pengujian Mann Whitney

Pengujian ini digunakan untuk menguji signifikansi hipotesis komparatif dua sampel independen bila datanya berbentuk sekurang-kurangnya ordinal. Bila dalam suatu pengamatan data berbentuk interval, maka perlu diubah dulu ke dalam data ordinal. Bila data masih berbentuk interval, bisa menggunakan t-test untuk pengujiannya, tetapi bila asumsi t-test tidak dipenuhi (misalnya data harus normal), maka test ini tidak dapat digunakan.

$$D_{ij} = \begin{cases} 1 & \text{jika } Y_j < X_i, \text{ untuk } i = 1, 2, \dots, m, j = 1, 2, \dots, n \\ 0 & \text{jika } Y_j > X_i \end{cases}$$

Variabel diatas adalah variabel Bernauli dengan momen:

$$E(D_{ij}) = E(D_{ij}^2) = p \quad \text{var}(D_{ij}) = p(1-p)$$

$$\text{cov}(D_{ij}, D_{hk}) = 0 \quad \text{untuk } i \neq h \text{ dan } j \neq k$$

$$\text{cov}_{j \neq k}(D_{ij}, D_{ik}) = p_1 - p^2 \quad \text{cov}_{i \neq h}(D_{ij}, D_{ik}) = p_2 - p^2$$

$$U = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n D_{ij}$$

$$E(U) = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n E(D_{ij}) = mnp$$

$$\begin{aligned} \text{var}(U) &= \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \text{var}(D_{ij}) + \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^n \text{cov}(D_{ij}, D_{ik}) \\ &\quad + \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m \sum_{k=1}^n \text{cov}(D_{ij}, D_{kj}) \\ &\quad + \sum_{i=1}^m \sum_{k=1}^n \sum_{j=1}^n \sum_{l=1}^m \text{cov}(D_{ij}, D_{lk}) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Var}(U) &= mnp(1-p) + mn(n-1)(p1 - p^2) + nm(m-1)(p2 - p^2) = \\ &mn(p - p^2(N-1) + (n-1)p1 + (m-1)p2). \end{aligned}$$

$$E(U/mn) = p \text{ dan } \text{var}(U/mn) \rightarrow 0.$$

$$f_u(u) = P(U=u) = \frac{r_{m,n}(u)}{\binom{m+n}{m}}$$

Terdapat dua rumus yang digunakan untuk pengujian, yaitu rumus I dan II, kedua rumus tersebut digunakan dalam penghitungan, karena akan digunakan untuk mengetahui harga U mana yang lebih kecil. Harga U yang lebih kecil tersebut yang digunakan untuk pengujian dan membandingkan dengan U tabel.

$$U_1 = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_1$$

$$U_2 = n_1 n_2 + \frac{n_2(n_2 + 1)}{2} - R_2$$

n_1 = jumlah sampel 1

n_2 = jumlah sampel 2

U_1 = jumlah peringkat 1

U_2 = jumlah peringkat 2

R_1 = jumlah rangking pada sampel n_1

R_2 = jumlah rangking pada sampel n_2

$$E(U|H_0) = \frac{mn}{2} \quad \text{var}(U|H_0) = \frac{mn(N+1)}{12}$$

Uji statistik ukuran besar maka menjadi

$$Z = \frac{U - mn/2}{\sqrt{mn(N+1)/12}}$$

Data yang memiliki nilai sama atau Ties menggunakan penghitungan variansi berikut:

$$\text{Var}(U_T|H_0) = \frac{mn(N+1)}{12} \left[1 - \frac{\sum t^3 - t}{N(N^2-1)} \right]$$

Dalam penelitian ini terdapat empat hipotesis untuk masing-masing periode, yaitu pada semester I tahun 2006, semester II tahun 2006, semester I tahun 2007, dan semester II tahun 2007. Dalam keseluruhan periode, hipotesis nol yang digunakan adalah tidak terdapat perbedaan *mean* efisiensi antara skenario pertama dan skenario kedua.

3.11. Analisis Antar Skenario dan Periode Waktu

Dalam pengujian Friedman dilakukan perbandingan periode I (semester I tahun 2006), periode II (semester II tahun 2006), periode III (semester I tahun 2007) dan periode IV (semester II tahun 2007). Dalam uji Friedman ini terdapat dua hipotesis yang digunakan untuk masing-masing skenario (skenario 1 maupun skenario 2).

Untuk skenario 1 maupun skenario 2, hipotesis nol (H_0) yang digunakan adalah: tidak ada perbedaan nilai rata-rata (*mean score*) efisiensi nyata antara semester I 2006, semester II 2006, semester I 2007 dan semester II 2007. Sementara hipotesis alternatifnya (H_1)nya adalah: terdapat perbedaan rata-rata nilai (*mean score*) efisiensi antara semester I 2006, semester II 2006, semester I 2007 dan semester II 2007.

Jika dalam pengujian ini terdapat perbedaan antar kelompok, maka dilanjutkan dengan pengujian perbandingan antar pasangan waktu yang berdampingan menggunakan pengujian Wilcoxon untuk mengetahui periode waktu mana yang benar-benar berbeda. Pengujian Wilcoxon menguji perbandingan efisiensi antara semester I tahun 2006 dengan semester II tahun

2006, perbandingan semester II tahun 2006 dengan semester I tahun 2007 dan perbandingan semester I tahun 2007 dengan semester II tahun 2007.

Sedangkan pengujian Mann Whitney digunakan untuk membandingkan efisiensi antara skenario 1 dengan skenario 2 di masing-masing periode, yaitu: antara semester I tahun 2006 pada skenario 1 dengan semester I tahun 2006 pada skenario 2; antara semester II tahun 2006 skenario 1 dengan semester II tahun 2006 skenario 2; antara semester I tahun 2007 skenario 1 dengan semester I tahun 2007 skenario 2; dan terakhir, antara semester II tahun 2007 skenario 1 dengan semester II tahun 2007 skenario 2.

Dengan demikian, terdapat tiga hipotesis besar yang digunakan dalam penelitian ini. Ketiga hipotesis besar beserta hipotesis kecilnya dinyatakan sebagai berikut:

1. Hipotesis I (Uji Friedman), yang terdiri dari dua hipotesis kecil, yaitu: hipotesis untuk skenario 1 dan hipotesis untuk skenario 2.
 - Hipotesis nol (H_0) yang digunakan adalah: tidak terdapat perbedaan *mean* efisiensi antara semester I 2006, semester II 2006, semester I 2007 dan semester II 2007.
 - Sedangkan hipotesis alternatifnya (H_1) adalah: terdapat perbedaan *mean* efisiensi antara semester I 2006, semester II 2006, semester I 2007 dan semester II 2007. Kedua hipotesis tersebut ada baik pada skenario 1 maupun skenario 2.
2. Hipotesis II (Uji Wilcoxon) yang terdiri dari enam hipotesis kecil sebagai berikut:
 - a. Hipotesis nol (H_0) yang digunakan adalah: tidak terdapat perbedaan *mean* efisiensi antara semester I 2006 dengan semester II 2006. Sementara hipotesis alternatifnya (H_1) adalah: ada perbedaan *mean* efisiensi antara semester I 2006 dengan semester II 2006. Kedua hipotesis tersebut terdapat baik di skenario 1 maupun skenario 2.
 - b. Hipotesis nol (H_0) yang digunakan adalah: tidak terdapat perbedaan *mean* efisiensi antara semester II 2006 dengan semester I 2007. Hipotesis alternatifnya (H_1) adalah: terdapat perbedaan *mean* efisiensi antara semester

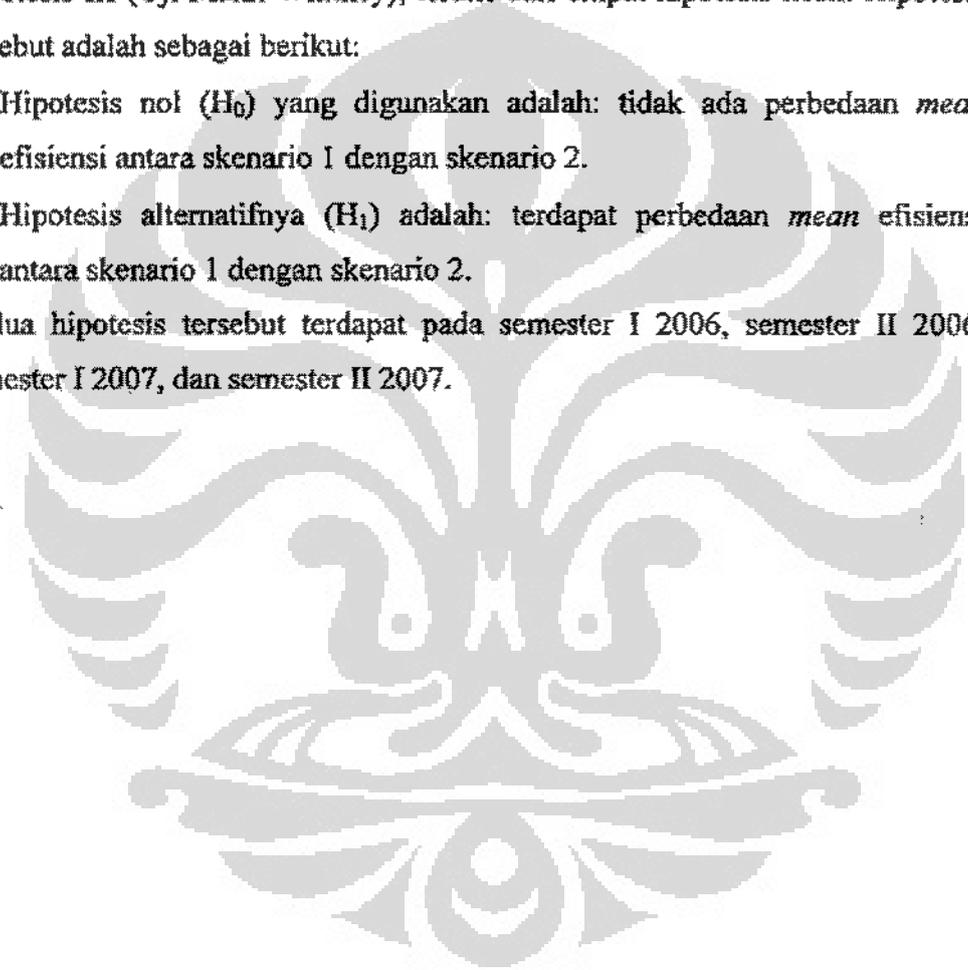
II 2006 dengan semester I 2007. Kedua hipotesis tersebut terdapat baik di skenario 1 maupun skenario 2.

- e. Hipotesis nol (H_0) yang digunakan adalah: tidak terdapat perbedaan *mean* efisiensi antara semester I 2007 dengan semester II 2007. Hipotesis alternatifnya (H_1) adalah: terdapat perbedaan *mean* efisiensi antara semester I 2007 dengan semester II 2007. Kedua hipotesis terdapat baik di skenario 1 maupun skenario 2.

3. Hipotesis III (Uji Mann-Whitney), terdiri dari empat hipotesis kecil. Hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

- Hipotesis nol (H_0) yang digunakan adalah: tidak ada perbedaan *mean* efisiensi antara skenario 1 dengan skenario 2.
- Hipotesis alternatifnya (H_1) adalah: terdapat perbedaan *mean* efisiensi antara skenario 1 dengan skenario 2.

Kedua hipotesis tersebut terdapat pada semester I 2006, semester II 2006, semester I 2007, dan semester II 2007.



BAB 4
GAMBARAN UMUM REFORMASI BIROKRASI DAN
ADMINISTRASI PERPAJAKAN INDONESIA

4.1. Reformasi Birokrasi

Sebagaimana telah diketahui bersama, Presiden RI, Bapak Susilo Bambang Yudhoyono, telah berkomitmen untuk menegakkan pelaksanaan *good governance* pada semua lini pemerintahan, termasuk di sektor perpajakan. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemerintah Indonesia telah meluncurkan program reformasi birokrasi.

Departemen Keuangan, selaku instansi induk Direktorat Jenderal Pajak, juga telah menggulirkan program 'Reformasi Birokrasi' untuk seluruh unit di bawah Departemen Keuangan sejak akhir tahun 2006, sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4.1. Reformasi birokrasi Departemen Keuangan tersebut terdiri dari tiga agenda pokok, yaitu: reformasi kelembagaan, reformasi ketatalaksanaan dan reformasi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dengan tujuan: (i)mencapai peningkatan kinerja, (ii)*good governance* dan (iii)peningkatan pelayanan publik. Program 'Reformasi Birokrasi' ini sedikit banyak akan berpengaruh pada rencana program modernisasi yang telah dirancang oleh DJP.

Tabel 4.1. Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan s.d. Mei 2009

ASPEK KELEMBAGAAN	Implementasi
DJP	Reorganisasi dengan pembentukan: <ul style="list-style-type: none"> • KPP WP Besar = 4 kantor • KPP Madya (termasuk KPP Khusus) = 21 kantor • KPP Pratama = 299 kantor
DJBC	Reorganisasi dengan pembentukan: <ul style="list-style-type: none"> • 2 Kantor Pelayanan Utama (KPU) BC: Tanjung Priok dan Batam. • 3 KPPBC Tipe Madya Pabean: Surabaya, Semarang dan Cengkareng. • 2 KPPBC Tipe Madya Cukai: Kediri, Malang dan Kudus.
DJPb	KPPN Khusus Banda Aceh dan KPPN Percontohan = 37 kantor
ASPEK KETATALAKSANAAN	Implementasi
	35 Layanan Unggulan
ASPEK MANAJEMEN SDM	Implementasi
	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutmen berdasarkan kompetensi • Perbaikan remunerasi

Sumber: DJP, DJBC, DJPb Departemen Keuangan

4.2. Hasil Survei Kinerja Pelayanan Publik

Program 'Reformasi Birokrasi' di tubuh Departemen Keuangan itu sendiri telah dimulai sejak tahun 2002 dan ditargetkan akan selesai seluruhnya pada tahun 2009. Hasil nyata dari reformasi tersebut dapat dilihat pada hasil survei masyarakat akan kepuasan pelayanan sektor publik oleh suatu lembaga swadaya masyarakat nirlaba, yaitu Transparency International Indonesia (TII)³⁶. Survei ini melihat bagaimana kinerja pelayanan publik yang dilakukan oleh berbagai instansi pemerintahan dalam *Service Performance Index* (SPI). Survei tersebut menghasilkan suatu angka yang disebut Indeks Pelayanan, yang nilainya berkisar dari angka 0 sampai dengan 10 (skala 0-10). Semakin puas masyarakat akan pelayanan publik, maka hasil nilai yang diperoleh akan semakin besar (menuju angka 10). Angka 0 berarti "pelayanan sangat buruk", dan angka 10 berarti "pelayanan sangat baik". Adalah menarik melihat membaiknya pelayanan publik dari berbagai instansi publik jika dibandingkan dengan pelayanan instansi tersebut pada tahun 2004. Hampir semua instansi publik mengalami peningkatan pelayanan seperti yang terlihat pada Tabel 4.2.³⁷

Sejalan dengan survei TII tersebut, survei terbaru Komisi Pemberantas Korupsi (KPK) yang dilansir di Harian Kontan tanggal 15 Mei 2008 lalu (Tabel 4.3) menunjukkan sebelas instansi pemerintah yang memberikan kualitas pelayanan publik terburuk. Dengan rentang nilai 0-10 (nilai semakin besar berarti pelayanan yang diberikan semakin baik), Departemen Keuangan boleh berlega hati karena tidak masuk ke dalam 11 instansi yang dipublikasikan tersebut. KPK menegaskan bahwa buruknya pelayanan publik di setiap instansi dikarenakan korupsi yang masih mewabah di instansi-instansi itu.

³⁶ Untuk kedua kalinya Transparency International-Indonesia (TII) mengadakan survei tentang Indeks Persepsi Korupsi Indonesia. Yang pertama diadakan pada tahun 2004 mencakup 21 kota/kabupaten dengan total responden 1305 orang, dan pada tahun 2006 diadakan di 32 kota/kabupaten dengan total responden 1760 orang yang diwawancara secara tatap muka. Para responden berasal dari kalangan dunia usaha, besar, menengah dan kecil, asing maupun nasional. Tujuan dari survei ini adalah mengukur Indeks Persepsi Korupsi (IPK) di berbagai kota/kabupaten, mengukur kualitas pelayanan publik (Indeks Pelayanan) dan mengukur intensitas korupsi di institusi publik.

³⁷ Transparency International Indonesia. *Indeks Persepsi Korupsi Indonesia 2006* (2007), h. 14.

**Tabel 4.2. Indeks Kinerja Pelayanan (*Service Performance Index*)
Tahun 2004 dan 2006**

No.	Institusi	2004	2006
1	Dinas Kesehatan-Pemda	5,54	5,56
2	Dinas Pendidikan – Pemda	5,45	5,80
3	Dinas Tenaga Kerja – Pemda	4,82	5,68
4	Dinas Kimpraswil – Pemda	4,62	5,23
5	Pemda (Selain dinas di atas)		5,15
6	Institusi untuk Pengurusan ijin usaha*	4,79	5,50
7	Pelayanan Air (PAM)	4,98	5,54
8	Pelayanan Listrik (PLN)	5,06	5,35
9	Pelayanan Telepon (Telkom)	5,90	6,46
10	Pelayanan Pajak	4,18	5,35
11	Pelayanan Imigrasi		5,62
12	Pelayanan Bea Cukai	3,93	5,09
13	BUMN/BUMD lainnya (selain diatas **)		5,82
14	Polisi	3,79	4,70
15	Peradilan	3,67	4,29
16	Militer	5,35	6,07
17	BPN/Badan Pertanahan Nasional		5,58
18	BPOM	5,38	6,00
19	KPPN		6,09
20	DPRD	4,02	4,75

Sumber: Transparency International Indonesia, Februari 2007

- * Untuk DKI Jakarta, pengurusan ijin usaha dilakukan di Departemen Hukum dan HAM. Untuk tingkat lokal, pengurusan ijin usaha dilakukan di Pengadilan Negeri.
- ** BUMN/BUMD selain PAM, Telkom dan PLN. Lihat lampiran BUMN/BUMD yang termasuk dalam kategori ini.

Pada survei TII yang lain ditemukan bahwa jumlah interaksi korupsi di beberapa instansi masih cukup tinggi seperti: polisi (55%), peradilan (51%), militer (53%) dan Badan Pertanahan Nasional (48%); walaupun jika dibandingkan dengan data survei tahun 2004, angka diatas telah mengalami menurun walaupun

relatif tidak signifikan. Yang menarik juga adalah menurunnya interaksi korup di beberapa instansi yang selama ini dikenal sebagai instansi yang amat korup seperti Pajak (menjadi 23%), Bea Cukai (menjadi 44%), Telkom (18%) dan Listrik (25%). Selanjutnya, Tabel 4.4 dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap.³⁸

Tabel 4.3. Rangking Pelayan Rakyat Paling Buruk

No.	Lembaga	Skor
1.	Departemen Hukum dan HAM	4,15
2.	Badan Pertanahan Nasional (BPN)	4,16
3.	Departemen Perhubungan (Dephub)	4,24
4.	PT Pelabuhan Indonesia	4,76
5.	Polri	4,81
6.	Departemen Tenaga Kerja Transmigrasi	4,85
7.	Departemen Agama	5,15
8.	PLN	5,16
9.	Departemen Kesehatan	5,25
10.	Mahkamah Agung	5,28
11.	Departemen Kelautan dan Perikanan	5,41

Sumber: Komisi Pemberantasan Korupsi, Mei 2008

Beralih pada survei TII lainnya tentang korupsi, Indeks Persepsi Korupsi (IPK) atau *Corruption Perception Index (CPI)* merupakan salah satu alat yang dibuat oleh *Transparency International* untuk mengukur tingkat korupsi di berbagai negara di dunia. Untuk menghitung IPK Indonesia, dipilihlah 32 (tiga puluh dua) kota sebagai sampel yang diharapkan dapat merepresentasikan seluruh wilayah Indonesia, dari Barat sampai ke Timur. Sebagaimana terungkap dari namanya, IPK yang dihasilkan dari survei ini merupakan persepsi masyarakat. Persepsi secara definisi adalah realitas yang dipercaya (*perceived reality*), yang

³⁸ Todung Mulya Lubis, *Indeks Persepsi Korupsi Indonesia 2006: Antara Optimisme dan Kewaspadaan* (Transparency International-Indonesia, Februari 2007), h. 4-6.

dimiliki individu dari informasi yang terkumpul, yang kemudian diinterpretasikan berdasarkan pada pengalaman dan pengetahuannya. Singkatnya, IPK merupakan representasi dari pandangan responden mengenai tingkat korupsi di suatu daerah di mana dia tinggal dan di Indonesia secara keseluruhan.

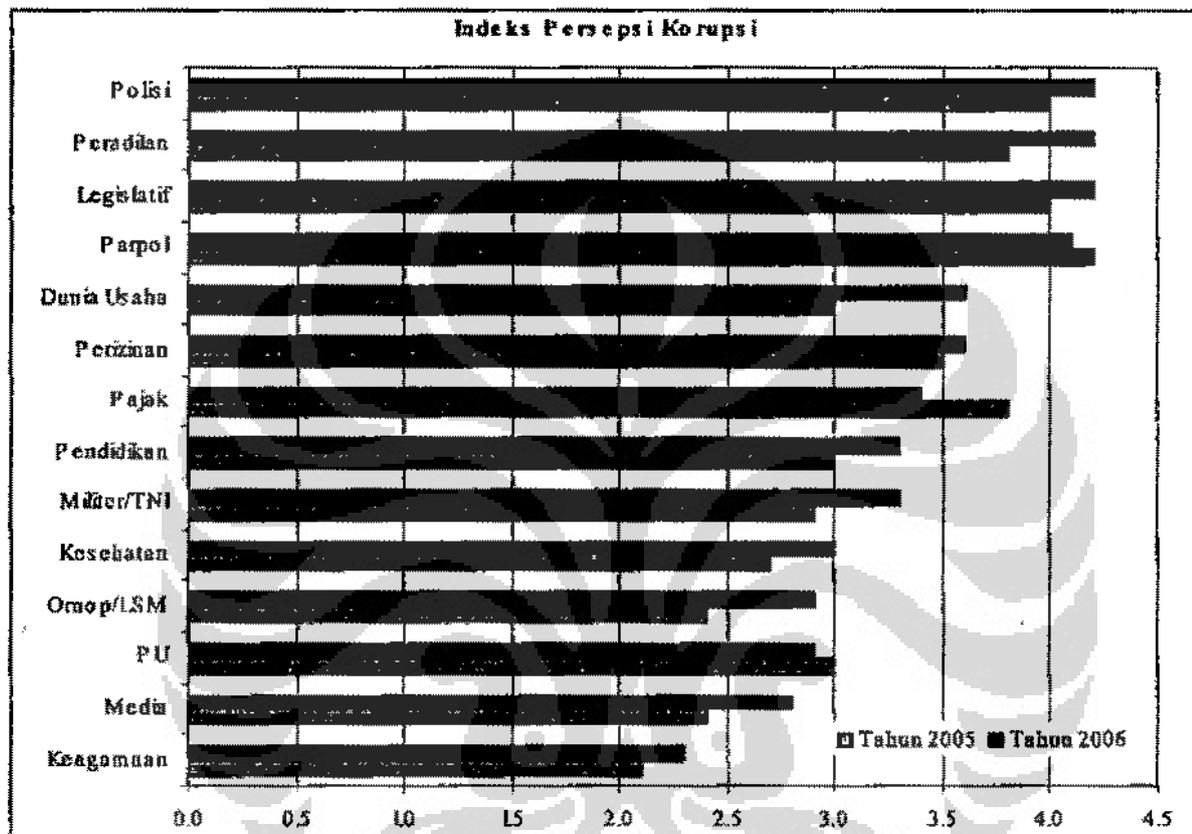
Tabel 4.4. Perbandingan Interaksi Korup yang terjadi di Institusi Publik Tahun 2004 dan 2006

No.	Institusi	2004		2006	
		Jumlah Interaksi	Interaksi Korupsi	Jumlah Interaksi	Interaksi Korupsi
1	Dinas Kesehatan-Pemda	21%	14%	20%	8%
2	Dinas Pendidikan – Pemda	13%	25%	9%	21%
3	Dinas Tenaga Kerja – Pemda	36%	41%	23%	26%
4	Dinas Kimpraswil – Pemda	9%	45%	6%	34%
5	Pemda (Selain dinas di atas)			72%	38%
6	Insititusi untuk Pengurusan ijin usaha*	71%	47%	21%	31%
7	Pelayanan Air (PAM)	20%	22%	36%	18%
8	Pelayanan Listrik (PLN)	45%	27%	68%	25%
9	Pelayanan Telepon (Telkom)	48%	21%	64%	18%
10	Pelayanan Pajak	83%	65%	78%	28%
11	Pelayanan Imigrasi			13%	47%
12	Pelayanan Bea Cukai	16%	67%	11%	44%
13	BUMN/BUMD lainnya (selain diatas **)			9%	10%
14	Polisi	31%	70%	32%	55%
15	Peradilan	9%	53%	4%	51%
16	Militer	8%	55%	4%	53%
17	BPN/Badan Pertanahan Nasional			10%	48%
18	BPOM	11%	23%	9%	16%
19	KPPN			2%	34%
20	DPRD	7%	38%	3%	43%

Sumber: *Transparency International Indonesia*, Februari 2007

Dari semua responden, 11% perusahaan besar, 25% perusahaan menengah dan 64% perusahaan kecil ini diperoleh berbagai temuan yang menarik dalam melihat potret korupsi Indonesia. Variabel yang digunakan adalah variable interaksi korupsi antara pengusaha dan pejabat publik terutama dalam pengadaan barang dan jasa (*procurement*), variable komitmen kepala daerah dalam

memberantas korupsi dan variable suap (*bribery*) yang dilakukan oleh pengusaha kepada pejabat publik. Ketiga variable yang mempunyai bobot yang sama inilah yang hasil akhirnya melahirkan Indeks Persepsi Korupsi (IPK) sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1. Indeks Persepsi Korupsi (IPK)

Sumber: Transparency International Indonesia, Februari 2007

Dalam indeks tersebut, Direktorat Jenderal Pajak menjadi salah satu unit atau bidang kerja pemerintahan yang dinilai sehingga Ditjen Pajak sangat berkepentingan atas hasil indeks ini. Berdasarkan survei IPK oleh TII tersebut pada tahun 2005, bidang Pajak mendapatkan indeks 3.8 dan berada pada urutan ke-3. Namun untuk tahun 2006 atau ± 3 tahun sejak reformasi di tubuh Ditjen Pajak dimulai dengan peluncuran KPP WP Besar/LTO, Ditjen Pajak boleh berbesar hati, karena IPK untuk bidang pajak menurun menjadi hanya 3.4 (turun sebesar 0,4) yang diikuti dengan penurunan ranking menjadi urutan ke-7.

4.3. Gambaran Umum Reformasi Administrasi Perpajakan Indonesia

Sejalan dengan reformasi birokrasi yang diluncurkan oleh Pemerintah khususnya Departemen Keuangan semenjak tahun 2002, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) juga telah meluncurkan program reformasi administrasi perpajakan yang sifatnya sangat menyeluruh dan komprehensif (disebut dengan *Modernisasi*), Program reformasi tersebut pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga bidang, yaitu:

1. Bidang Administrasi, yang mencakup : Modernisasi Administrasi Perpajakan Jangka Menengah.
2. Bidang Peraturan dan Kebijakan, yang meliputi : Amandemen Undang-Undang Perpajakan.
3. Bidang Pengawasan, berupa : Bank Data Nasional.

Adapun jiwa dari program modernisasi ini adalah pelaksanaan *good governance*, yaitu penerapan sistem administrasi perpajakan yang transparan dan akuntabel, dengan memanfaatkan sistem informasi teknologi yang handal dan terkini. Strategi yang ditempuh sebenarnya cukup sederhana, yaitu pemberian pelayanan prima sekaligus pengawasan yang lebih intensif kepada para Wajib Pajak. Jika program modernisasi ini ditelaah secara mendalam, termasuk perubahan-perubahan yang telah, sedang, dan akan dilakukan, maka dapat dilihat bahwa konsep modernisasi ini merupakan suatu terobosan yang akan membawa perubahan yang cukup mendasar dan revolusioner.

Mengingat besarnya skala perubahan yang akan dilakukan dalam program ini dan adanya keterbatasan *resources* yang dimiliki, termasuk di antaranya keuangan, sumber daya manusia, infrastruktur, maka implementasinya harus dilakukan secara bertahap. Sebagai tahap pertama, dibentuklah Kantor Wilayah (Kanwil) dan dua Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Wajib Pajak Besar sebanyak dua buah, atau disebut juga *Large Taxpayers Office (LTO)*, pada bulan Juli 2002 sebagai *pilot project*. Kedua KPP WP Besar ini dibentuk untuk mengadministrasikan 200 Wajib Pajak Badan terbesar di seluruh Indonesia. Pada akhir 2003, jumlah Wajib Pajak KPP WP Besar ditambah lagi sebanyak 100 perusahaan sehingga seluruhnya menjadi 300 Wajib Pajak.

Karena program modernisasi yang diterapkan pada KPP WP Besar dianggap cukup berhasil, maka konsep yang kurang lebih sama dicoba untuk diterapkan pada KPP lain yang telah *exist* dengan skala yang lebih kecil. Pada akhir tahun 2003, KPP Perusahaan Negara dan Daerah dijadikan KPP pertama yang menerapkan administrasi modern dan diubah namanya menjadi KPP Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Pada tahun berikutnya, seluruh KPP pada Kanwil DJP Jakarta Khusus juga dimodernisasi yang terbagi dalam 2 tahap, yaitu pada bulan Agustus dan Oktober 2004. Selain itu, konsep pengumpulan Wajib Pajak terbesar dalam suatu kantor juga dicoba dilakukan untuk level Kanwil, sebagaimana halnya KPP WP Besar untuk level nasional. Untuk itu dibentuklah KPP Madya, atau disebut juga *Medium Taxpayers Office* (MTO), di Kanwil DJP Jakarta I pada Agustus 2004 yang mengadministrasikan 200 Wajib Pajak terbesar di lingkungan Kanwil tersebut. Selanjutnya, pada tanggal 1 Januari 2005 dibentuk juga KPP Pratama Gambir Dua, yang merupakan *Small Taxpayers Office* (STO), pada Kanwil DJP Jakarta I sebagai pengembangan lebih lanjut dari implementasi konsep modernisasi pada level Kantor Pelayanan Pajak.

Untuk menjalankan reformasi di bidang administrasi, Menteri Keuangan telah membentuk Tim Modernisasi Administrasi Perpajakan Jangka Menengah, atau dikenal dengan Tim Modernisasi, dengan tugas utama sebagaimana tercantum dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 301/KMK.03/2006, antara lain:

- Menyusun program modernisasi administrasi perpajakan dalam bentuk *grand plan*, *strategic plan*, dan *action plan*;
- Mengimplementasikan program modernisasi administrasi perpajakan bersama-sama dengan unit struktural DJP;
- Melakukan evaluasi implementasi program modernisasi administrasi perpajakan secara periodik;
- Membuat laporan pertanggungjawaban.

Meskipun telah berjalan selama enam tahun, program modernisasi ini masih jauh dari selesai. Mengingat besar dan cukup revolusionernya perubahan maupun perbaikan yang akan dilakukan, sementara *resources* pendukung yang dimiliki oleh DJP ternyata cukup terbatas (terutama yang menyangkut sumber

daya manusia dan anggaran), maka reformasi harus dilakukan dengan sangat hati-hati serta secara bertahap tetapi berkesinambungan. Sampai dengan akhir tahun 2006, 20 (dua puluh) Kanwil dan 46 (empat puluh enam) KPP telah menerapkan sistem administrasi perpajakan modern. Sebagai gambaran, jumlah Kanwil saat ini adalah 31 (tiga puluh satu) unit dan jumlah kantor operasional (KPP, KPPBB, dan Karikpa) adalah 405 (empat ratus lima) unit. Nama lengkap Kanwil, keberadaan KPP Madya dan status modernisasi sampai dengan akhir tahun 2006, sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/PMK.01/2006 dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut.

Sesuai dengan rencana kerja yang dibuat pada awal tahun 2006, penerapan sistem administrasi perpajakan modern pada seluruh kantor operasional pajak akan dilakukan secara bertahap sebagai berikut:

2006	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modernisasi dan restrukturisasi KP DJP ▪ Modernisasi seluruh Kanwil ▪ Pembentukan KPP Madya pada seluruh Kanwil
2007	Modernisasi KPP Pratama pada seluruh Kanwil Jakarta dan Jawa Barat I dan III (Jabodetabek)
2008	Modernisasi KPP Pratama pada seluruh Kanwil Jawa (selain Jabodetabek), Bali, dan Sumatera
2009	Modernisasi KPP Pratama pada seluruh Kanwil Kalimantan, Sulawesi, Nusa Tenggara, Maluku dan Papua

Akan tetapi, Presiden RI, Susilo Bambang Yudhoyono, dan Menteri Keuangan RI, Sri Mulyani Indrawati, dalam berbagai kesempatan telah menggariskan bahwa penerapan sistem administrasi modern di seluruh kantor pajak harus selesai pada akhir tahun 2008, bukan tahun 2009 sebagaimana rencana awal program kerja Tim Modernisasi.

4.4. Visi dan Misi Direktorat Jenderal Pajak

Selanjutnya, sebagai langkah awal untuk lebih mengenal objek penelitian dalam tesis ini, maka akan dibahas visi dan misi Direktorat Jenderal Pajak Departemen Keuangan, selaku pilar utama penerimaan negara. Pernyataan visi,

Tabel 4.5. Daftar Kanwil, Keberadaan KPP Madya dan Status Modernisasinya per Akhir Tahun 2006

Modern	1.	Kanwil DJP Wajib Pajak Besar	-
	2.	Kanwil DJP Jakarta Khusus	9 KPP Madya (KPP PMA, KPP Badora, KPP PMB)
	3.	Kanwil DJP Sumatera Utara I	KPP Madya Medan
	4.	Kanwil DJP Riau dan Kepulauan Riau	KPP Madya Pekanbaru KPP Madya Batam
	5.	Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Bangka Belitung	KPP Madya Palembang
	6.	Kanwil DJP Jakarta Pusat	KPP Madya Jakarta Pusat
	7.	Kanwil DJP Jakarta Barat	KPP Madya Jakarta Barat
	8.	Kanwil DJP Jakarta Selatan	KPP Madya Jakarta Selatan
	9.	Kanwil DJP Jakarta Timur	KPP Madya Jakarta Timur
	10.	Kanwil DJP Jakarta Utara	KPP Madya Jakarta Utara
	11.	Kanwil DJP Banten	KPP Madya Tangerang
	12.	Kanwil DJP Jawa Barat I	KPP Madya Bandung
	13.	Kanwil DJP Jawa Barat II	KPP Madya Bekasi
	14.	Kanwil DJP Jawa Tengah I	KPP Madya Semarang
	15.	Kanwil DJP Jawa Timur I	KPP Madya Surabaya
	16.	Kanwil DJP Jawa Timur II	KPP Madya Sidoarjo
	17.	Kanwil DJP Jawa Timur III	KPP Madya Malang
	18.	Kanwil DJP Bali	KPP Madya Denpasar
	19.	Kanwil DJP Kalimantan Timur	KPP Madya Balikpapan
	20.	Kanwil DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara	KPP Madya Makassar
Non Modern	21.	Kanwil DJP Nanggroe Aceh Darussalam	
	22.	Kanwil DJP Sumatera Utara II	
	23.	Kanwil DJP Sumatera Barat dan Jambi	
	24.	Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung	
	25.	Kanwil DJP Jawa Tengah II	
	26.	Kanwil DJP Yogyakarta	
	27.	Kanwil DJP Kalimantan Barat	
	28.	Kanwil DJP Kalimantan Selatan dan Tengah	
	29.	Kanwil DJP Sulawesi Utara, Tengah, Gorontalo, dan Maluku Utara	
	30.	Kanwil DJP Nusa Tenggara	
	31.	Kanwil DJP Papua dan Maluku	

Sumber: Kantor Pusat DJP

misi yang dijabarkan dalam bentuk tujuan, sasaran, strategi dan rencana tindak (*action plan*) ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai bagian dari rencana strategis untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Visi, misi dan strategi DJP diatur dalam Keputusan Dirjen Pajak Nomor: KEP-443/PJ./2000.

Visi DJP itu sendiri adalah: “Menjadi model pelayanan masyarakat yang menyelenggarakan sistem manajemen perpajakan kelas dunia yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat.” Sementara itu, untuk merealisasikan visi tersebut ditetapkan misi yang mencakup empat perspektif, sebagai berikut:

1. Misi Fiskal, yaitu menghimpun penerimaan dalam negeri dari sektor pajak yang mampu menunjang kemandirian pembiayaan pemerintah berdasarkan UU Perpajakan dengan tingkat epektifitas dan efisiensi yang tinggi.
2. Misi Ekonomi, yaitu mendukung kebijaksanaan pemerintah dalam mengatasi permasalahan ekonomi bangsa dengan kebijaksanaan perpajakan yang meminimalkan distrori.
3. Misi Politik, yaitu mendukung proses demokratisasi.
4. Misi Kelembagaan, yaitu senantiasa membaharui diri, selaras dengan aspirasi masyarakat dan teknokrasi perpajakan serta administrasi perpajakan mutakhir.

4.5. Sejarah Kantor Wilayah DJP Jakarta Khusus

Sejarah perkembangan Kanwil Jakarta Khusus diawali dengan dibentuknya Kanwil X DPJ Jaya khusus berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor: 173/KMK.01/1979 tanggal 17 April 1979 yang mulai berlaku tanggal 1 April 1979 dengan tugas utama menghimpun penerimaan pajak dari Kantor Inspeksi Pajak (KIP) Khusus yang terdiri dari KIP Perusahaan Negara dan Daerah, KIP Penanaman Modal Asing, KIP Penanaman Modal Dalam Negeri dan KIP Badan dan Orang Asing. Adapun Kepala Kanwil pada saat itu adalah Drs. Muhammad Kosim dan secara berturut-turut digantikan oleh Drs. Malimar, Drs. Wahono dan Drs. Hadian Setiamihardja.

Sejalan dengan reorganisasi yang dilaksanakan Direktorat Jenderal Pajak pada tahun 1989 berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor: 276/KMK.01/1989, Kanwil X DJP Jaya Khusus diubah menjadi Kanwil VI DJP Jaya Khusus dan Kantor Inspeksi Pajak (KIP) diubah namanya menjadi Kantor

Pelayanan Pajak (KPP). Kantor Pelayanan Pajak yang berada dibawah kewenangan kerja Kanwil VI DJP Jaya Khusus adalah KPP Perusahaan Negara dan Daerah, KPP Penanaman Modal Asing dan KPP Badan dan Orang Asing. Bertindak selaku Kepala Kanwil pada saat itu adalah Drs. Made Armade. Selanjutnya, berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor: 516/KMK.01/1992, Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KPPBB) Jakarta Raya, yang terdiri dari KPPBB Jakarta Pusat, KPPBB Jakarta Selatan, KPPBB Jakarta Barat, KPPBB Jakarta Timur, KPPBB Jakarta Utara, dan Kantor Penyuluhan Pajak Jakarta III serta Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak Khusus yang semula bernama Unit Pemeriksa Pajak Khusus masuk dalam wilayah kerja Kanwil VI DJP Jaya Khusus.

Dalam periode tahun 1993-1995, bertindak selaku Kepala Kanwil VI DJP Jaya Khusus adalah Dr. Sumihar Petrus Tambunan. Dalam periode ini, berdasarkan keputusan Menteri Keuangan RI Nomor: 94/KMK.01/1994, dibentuk satu unit kantor baru, KPP *Go Public*, yang masuk dalam wilayah kerja Kanwil VI DJP Jaya Khusus. Lain dari pada itu, Kantor Penyuluhan Pajak Jakarta III tidak lagi masuk dalam wilayah kerja Kanwil VI DJP Jaya Khusus.

Pada periode tahun 1995-1997, Kepala Kanwil VI DJP Jaya Khusus dijabat oleh Drs. Ari Sulendro, MA. Pada periode ini tidak terjadi perubahan struktur organisasi. Selanjutnya, dalam periode tahun 1997-1998, bertindak selaku Kepala Kanwil VI DJP Jaya Khusus adalah Drs. Abubakar Assegaf MPAc. Pada periode ini pula berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor: 162/KMK.01/1997 KPP *Go Public* berubah nama menjadi KPP Perusahaan Masuk Bursa dan KPP Penanaman Modal Asing dipecah menjadi 3 (tiga) yaitu KPP PMA Satu, KPP PMA Dua, KPP PMA Tiga.

Dalam periode tahun 1998-2001, bertindak selaku Kepala Kanwil VI DJP Jaya Khusus adalah Drs. Djonifar AF, MA, dimana pada periode ini tidak terjadi perubahan struktur organisasi. Dalam periode 2001-2003, bertindak selaku Kepala Kanwil adalah Drs. Muhammad Said, MSc. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor: 443/KMK.01/2001 tanggal 23 Juli 2001, Kanwil VI DJP Jaya Khusus diubah menjadi Kanwil VII Jaya Khusus yang membawahi delapan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) dan dua Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak

(Karikpa), masing-masing adalah: KPP PMA Satu, KPP PMA Dua, KPP PMA Tiga, KPP PMA Empat, KPP PMA Lima, KPP PND, KPP Badora, KPP PMB, Karikpa Khusus Satu dan Karikpa Khusus Dua. Sedangkan KP PBB Jakarta Raya (KP PBB Jakarta Pusat, KP PBB Jakarta Selatan, KP PBB Jakarta Barat, KP PBB Jakarta Utara, KP PBB Jakarta Timur) tidak lagi masuk dalam wilayah kerja Kanwil VII DJP Jaya Khusus.

Periode 2003-2006, bertindak selaku Kepala Kanwil adalah Drs. Amri Zaman, MPAc. Dalam periode ini, berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor: 587/KMK.01/2003 tanggal 31 Desember 2003, terjadi perubahan struktur organisasi yang sangat mendasar, yaitu struktur organisasi Kanwil beserta KPP diubah sedemikian rupa sehingga mencerminkan *prototype* institusi masa depan yang menyelenggarakan administrasi perpajakan secara modern dengan menekankan pada fungsi pelayanan dan pengawasan secara profesional sebagai perwujudan *customer satisfaction* dan *good corporate governance*.

Pemekaran juga terjadi pada unit-unit kantor Jakarta Khusus sehingga menjadi: KPP BUMN, KPP PMA Satu, KPP PMA Dua, KPP PMA Tiga, KPP PMA Empat, KPP PMA Lima, KPP PMA Enam, KPP Badora Satu, KPP Badora Dua, dan KPP Perusahaan Masuk Bursa. Sedangkan Karikpa Khusus Satu dan Karikpa Khusus Dua secara formal dihapus, namun dalam prakteknya keberadaan kedua Karikpa tersebut masih dipertahankan hingga saat penerapan sistem administrasi perpajakan modern di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus efektif berjalan, yaitu pada akhir tahun 2004.

Penerapan sistem administrasi modern pada Kanwil DJP Jakarta Khusus diawali dengan pembentukan Sub Tim Modernisasi Perpajakan Jangka Menengah Kanwil VII berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor: KEP-350/PJ./2003 tanggal 2 Oktober 2003. Peresmian (*soft opening*) Kanwil DJP Jakarta Khusus dan sekaligus KPP BUMN dilaksanakan pada tanggal 29 Desember 2003. Adapun penerapan sistem administrasi perpajakan modern untuk unit-unit kantor yang berada dibawah lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus lainnya dilaksanakan secara bertahap mulai akhir tahun 2004.

4.6. Sekilas tentang Sistem Administrasi Perpajakan Modern dan Implementasi pada Kanwil DJP Jakarta Khusus

Penerapan sistem administrasi perpajakan modern membawa konsekuensi pada terjadinya perubahan yang mendasar baik menyangkut aspek struktur organisasi maupun implementasi pelayanan kepada Wajib Pajak. Struktur organisasi yang baru dirancang berdasarkan fungsi, bukan per-jenis pajak seperti sebelumnya. Lain dari pada itu, struktur organisasi yang baru ini relatif lebih ramping mengingat fungsi pemeriksaan, yang selama ini dilaksanakan baik oleh Kantor Pelayanan Pajak (KPP) dan terutama oleh Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (Karikpa), dilaksanakan oleh KPP saja.

Perbaikan yang berkesinambungan akan mutu pelayanan yang diberikan kepada Wajib Pajak merupakan satu hal yang mutlak harus dilakukan. Untuk menjembatani komunikasi antara Wajib Pajak (WP) dengan KPP serta mengoptimalkan fungsi bimbingan, konsultasi dan pembinaan kepada WP, maka ditunjuk Account Representative (AR). AR adalah pegawai yang ditunjuk sebagai semacam *liaison officer* antara KPP dengan Wajib Pajak yang bertanggung jawab dan berwenang memberikan pelayanan secara langsung, edukasi, asistensi, serta mendorong dan mengawasi pemenuhan hak dan kewajiban Wajib Pajak.

Berbagai fasilitas kemudahan dan kenyamanan pelayanan kepada Wajib Pajak diberikan dengan memanfaatkan perkembangan dan kemajuan teknologi informasi. Berbagai fasilitas tersebut antara lain adalah *call center*, *complaint center*, *SMS Tax*, *e-Filing*, *e-SPT*, *On-Line Payment*, *Touch Screen* dan sebagainya. Dalam rangka menjamin terwujudnya profesionalisme dan obyektifitas kinerja pemeriksaan dan keberatan, maka fungsi pemeriksaan hanya dilakukan oleh KPP saja, kecuali pemeriksaan bukti permulaan akan dilaksanakan oleh Kanwil DJP Jakarta Khusus, dan sebaliknya proses penyelesaian keberatan hanya dilakukan oleh Kanwil DJP Jakarta Khusus. Dengan demikian terjadi pemisahan fungsi kerja yang sangat mendasar antara unit yang melakukan fungsi pemeriksaan dan atau penetapan dengan unit yang melakukan fungsi penyelesaian keberatan.

Untuk memudahkan pelayanan dan pengawasan terhadap Wajib Pajak serta meningkatkan produktifitas aparat, kantor ini akan didukung sepenuhnya

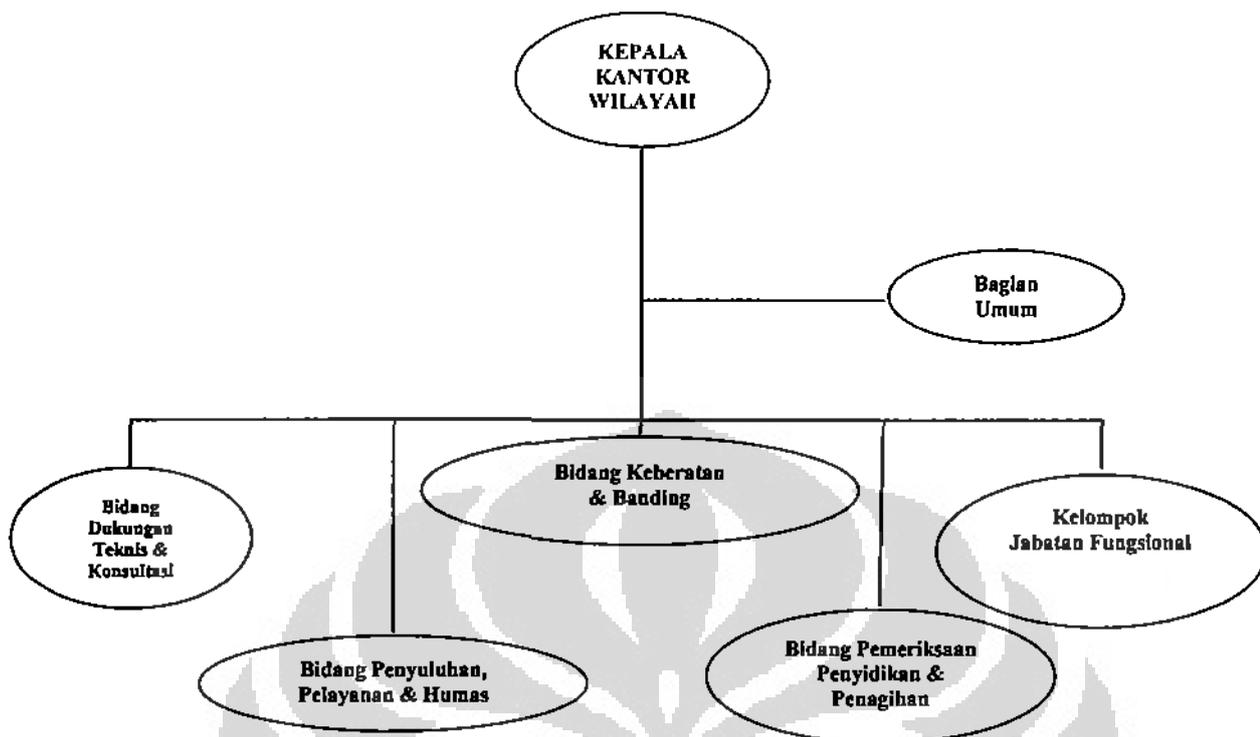
oleh sistem administrasi yang berbasis komputer. Secara bertahap, sistem informasi yang akan diterapkan adalah Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak (SI-DJP) dimana dalam sistem ini diterapkan *Case Manajemen* (manajemen kasus) dan *Workflow System* (alur kerja) sehingga memungkinkan setiap proses kegiatan akan terukur dan terkontrol.

Sejalan dengan komitmen pemerintah untuk menjalankan pemerintahan yang bersih dan berwibawa, Kanwil DJP Jakarta Khusus berikut unit-unit di bawahnya menerapkan perangkat dan sistem untuk mendukung terciptanya *Good Corporate Governance*. Perangkat yang tersedia yaitu Kode Etik Pegawai DJP, Komite Kode Etik untuk mengawasi pelaksanaan kode etik, kerjasama dengan komisi Ombudsman Nasional, kerjasama dengan Inspektorat Jenderal Departemen Keuangan untuk meningkatkan intensitas dan efektifitas pengawasan, serta konsolidasi internal secara berkesinambungan. Pegawai yang ditempatkan di lingkungan Kanwil DJP Jakarta khusus telah memenuhi standar atau kualifikasi tertentu berdasarkan beberapa tahapan seleksi yang dilakukan secara ketat.

4.6.1. Struktur Organisasi Kantor Wilayah

Struktur organisasi Kanwil DJP Jakarta Khusus sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 4.2 terdiri dari:

1. Bagian Umum; yang melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha, rumah tangga dan bantuan hukum.
2. Bidang Penyuluhan, Layanan dan Hubungan Masyarakat; bertugas melaksanakan bimbingan dan pemantauan penyuluhan dan pelayanan perpajakan, melaksanakan urusan hubungan layanan masyarakat serta melaksanakan penyuluhan dan pelayanan perpajakan yang menjadi tanggung jawab Kanwil DJP.
3. Bidang Pemeriksaan, Penyidikan dan Penagihan; bertugas melaksanakan bimbingan teknis administrasi pemeriksaan dan penagihan pajak, pemantauan pemeriksaan dan penagihan pajak, *peer review*, bantuan penagihan dan urusan administrasi penyidikan, termasuk pemeriksaan bukti permulaan tindak pidana di bidang perpajakan.



Gambar 4. 2. Struktur Organisasi Kanwil DJP

Sumber: Kanwil DJP Jakarta Khusus

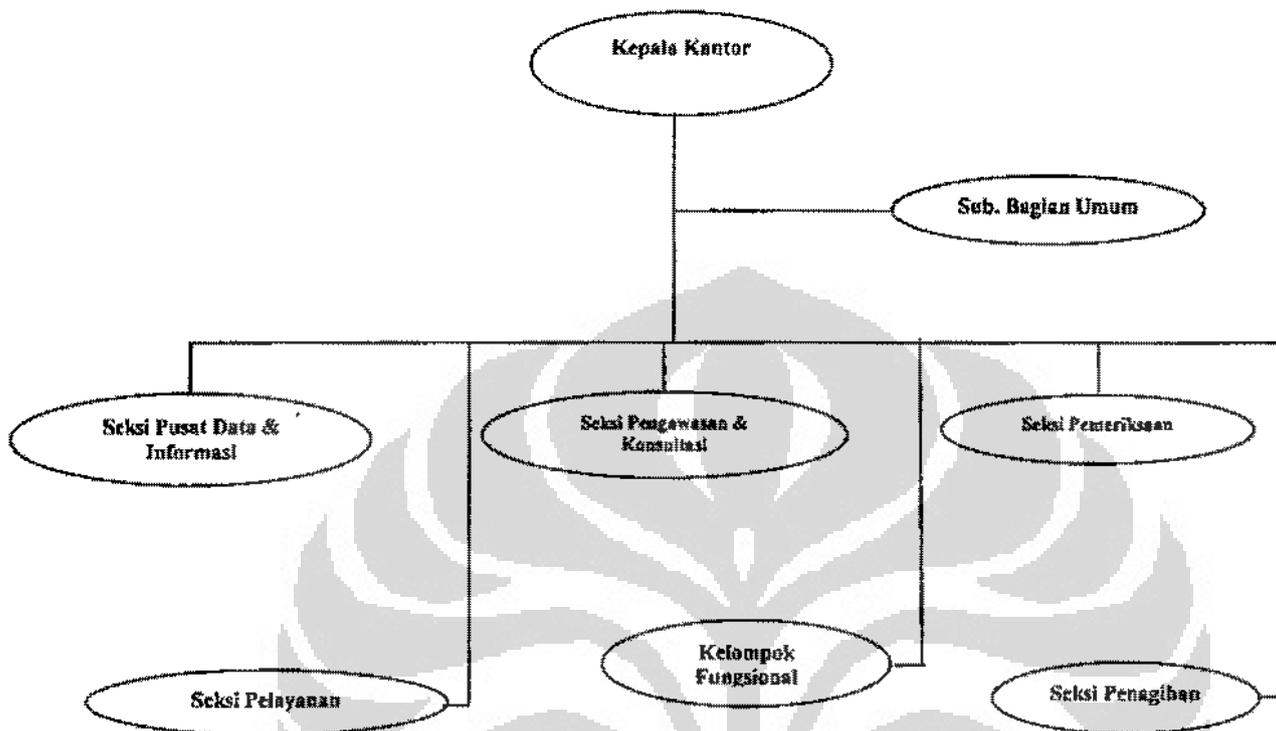
4. Bidang Dukungan Teknis dan Konsultasi; yang tugas utamanya adalah melaksanakan pemberian dukungan teknis komputer, bimbingan konsultasi, bimbingan penggalian potensi perpajakan, pengumpulan, pencarian, dan pengolahan data, serta penyajian informasi perpajakan.
5. Bidang Keberatan dan Banding; dimana tugas utamanya adalah melaksanakan urusan penyelesaian keberatan, pembetulan surat keputusan, pengurangan sanksi administrasi serta proses banding dan peninjauan kembali pada peradilan pajak.
6. Kelompok Jabatan Fungsional Pemeriksa dan Penyidik Pajak; melaksanakan pemeriksaan pajak termasuk pemeriksaan bukti permulaan dan melaksanakan penyidikan tindak pidana di bidang perpajakan.

4.6.2. Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak

Adapun struktur organisasi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) yang telah modern --yang berdasarkan fungsi dan bukan berdasarkan jenis pajak-- dalam wilayah Kanwil DJP Jakarta Khusus sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 4.3 terdiri dari:

1. Sub Bagian Umum; yang melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha, dan rumah tangga.
2. Seksi Pengolahan Data dan Informasi; yang melakukan pengumpulan, pencarian dan pengolahan data, pengamatan potensi perpajakan, penyajian informasi perpajakan, perekaman dokumen perpajakan, pelayanan dukungan teknis komputer, pemantauan aplikasi *e-SPT* dan *e-Filling*, serta penyiapan laporan kinerja.
3. Seksi Pelayanan; bertugas melakukan penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan, mengadministrasikan dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan (SPT), serta penerimaan surat lainnya, penyuluhan perpajakan, pelaksanaan registrasi Wajib Pajak, pelaksanaan eksistensi serta melakukan kerjasama perpajakan.
4. Seksi Pengawasan dan Konsultasi; melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan WP, bimbingan himbauan kepada WP dan konsultasi teknis perpajakan bagi WP, penyusunan profil WP, analisis kinerja WP, melakukan rekonsiliasi data WP dalam rangka melakukan intensifikasi, serta melakukan evaluasi hasil banding.
5. Seksi Pemeriksaan; yang menyusun rencana pemeriksaan, pengawasan pelaksanaan aturan pemeriksaan, menertibkan dan menyalurkan Surat Perintah Pemeriksaan Pajak (SP3), serta administrasi pemeriksaan perpajakan lainnya.
6. Seksi Penagihan; yang melakukan urusan penatausahaan piutang pajak, penundaan dan angsuran tunggakan pajak, penagihan aktif, usulan penghapusan piutang pajak, serta penyimpanan dokumen-dokumen penagihan.
7. Kelompok Jabatan Fungsional; bertugas melakukan pemeriksaan pajak, yang meliputi:
 - Pemeriksaan Lengkap;
 - Pemeriksaan Sederhana;

- Pemeriksaan dalam rangka penagihan (*Delinquency Audit*).



Gambar 4.3. Struktur Organisasi KPP Modern

Sumber: Kanwil DJP Jakarta Khusus

Perubahan struktur organisasi pasca reformasi administrasi perpajakan yang dilakukan pada Kanwil DJP Jakarta Khusus maupun pada KPP-KPP yang berada dalam kewenangannya tersebut mampu memberikan nilai tambah dan kelebihan sebagai berikut:

1. Adanya pemisahan fungsi yang lebih jelas antara fungsi pelayanan, pembinaan, pengawasan, pemeriksaan dan keberatan. Fungsi pembinaan dan pengawasan berada pada Seksi Pengawasan dan Konsultasi, dan fungsi pemeriksaan berada pada Kelompok Fungsional Pemeriksa Pajak, sedangkan pada organisasi KPP lainnya fungsi-fungsi tersebut dilaksanakan dalam satu seksi.
2. Fungsi pelayanan dan pengawasan terhadap Wajib Pajak lebih efektif. Hal ini disebabkan fungsi tersebut dilakukan melalui staf khusus yaitu *Account Representative* (AR). Setiap Wajib Pajak memiliki satu AR.

3. Proses pelaksanaan pekerjaan baik untuk pelayanan, pengawasan maupun pemeriksaan menjadi lebih efisien dan birokrasi juga lebih sederhana sehingga *cost of compliance* relatif lebih rendah. Dengan adanya AR, maka penanganan atas berbagai aspek perpajakan akan menjadi lebih cepat dan dapat dimonitor.
4. Manajemen pemeriksaan lebih efisien dan efektif. Hal ini dikarenakan Sumber Daya Manusia (SDM) dispesialisasikan pada sektor tertentu dan juga karena fungsi pemeriksaan dan fungsi lainnya berada dalam satu unit. Dengan demikian, koordinasi antar fungsi tersebut dapat berjalan dengan lebih baik dan fungsi pemeriksaan dapat difokuskan kepada sektor-sektor usaha tertentu yang berdampak pada hasil pemeriksaan yang lebih efektif dengan perlakuan perpajakan yang seragam.

4.6.3. Pelayanan Perpajakan

Direktorat Jenderal Pajak melalui unit-unit organisasi di bawahnya menyediakan berbagai fasilitas perpajakan, antara lain:

Tempat Pelayanan Terpadu (TPT)

KPP di lingkungan kanwil DJP Jakarta Khusus menyediakan tempat pelayanan terpadu (TPT) untuk melayani WP dalam hal pengurusan kewajiban perpajakan yang meliputi penerimaan SPT, surat permohonan dan surat lainnya.

Di TPT juga tersedia *Help Desk* untuk membantu menjawab pertanyaan dari Wajib Pajak yang memerlukan informasi mengenai teknis perpajakan. Untuk menjamin keakuratan jawaban yang diberikan, petugas *Help Desk* dilengkapi dengan *Knowledge Base* yang mampu menyediakan informasi perpajakan terkini dan komprehensif.

Account Representative

Pada prinsipnya seluruh Wajib Pajak mempunyai *Account Representative* (AR) yang bertanggung jawab memberikan jawaban untuk memberikan jawaban atas setiap pertanyaan yang diajukan Wajib Pajak, antara lain mengenai:

- Rekening Wajib Pajak untuk semua jenis pajak.
- Kemajuan proses pemeriksaan dan restitusi.
- Interpretasi dan penegasan atas suatu peraturan.

- Perubahan data identitas Wajib Pajak.
- Tindakan pemeriksaan dan penagihan pajak.
- Kemajuan proses keberatan dan banding.
- Perubahan peraturan perpajakan yang berkaitan dengan kewajiban perpajakan Wajib Pajak.

AR adalah penghubung antara KPP dan Wajib Pajak, yang bertanggung jawab untuk menyampaikan informasi perpajakan secara efektif dan profesional. Untuk Wajib Pajak besar, AR akan bertindak proaktif, sedangkan untuk Wajib Pajak lainnya AR akan bertindak secara reaktif tanpa mengurangi kualitas pelayanan. Mereka berlatih untuk memberikan respon yang efektif atas pertanyaan dan permasalahan yang diajukan Wajib Pajak segera mungkin. AR juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa Wajib Pajak memperoleh hak-haknya secara transparan. AR memiliki pemahaman tentang bisnis serta kebutuhan Wajib Pajak dalam hubungannya dengan kewajiban perpajakan. Untuk itu AR secara berkala mendapatkan pendidikan dan pelatihan dari berbagai nara sumber.

Fasilitas perpajakan lainnya yang disediakan oleh DJP adalah: sistem pembayaran *on-line*, sistem pelaporan pajak secara elektronik (*e-SPT*), pemusatan tempat pajak terutang (Pajak Pertambahan Nilai/PPN) bagi Pengusaha Kena Pajak/PKP, penyuluhan terpadu, *SMS Tax*, *Knowledge Base*, *Website*, *Call Center*, *Complaint Center*, *E-Registration* (proses administrasi NPWP secara *on-line*) dan *E-Filling*.

4.6.4. Pengawasan dan Pembinaan

Dengan adanya fasilitas yang berbasis teknologi informasi, pengawasan Wajib Pajak mudah dilaksanakan karena AR mempunyai akses langsung ke seluruh Wajib Pajak seperti data dalam *Taxpayer Accounting* dan data dalam profil Wajib Pajak.

Selain itu, dengan diterapkannya sistem administrasi yang baru, kantor pemeriksaan dan penyidikan pajak (Karikpa) di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus dilikuidasi dan pemeriksaan dilakukan oleh fungsional pemeriksa pajak di KPP. Penugasan pemeriksaan Wajib Pajak dilakukan berdasarkan jenis usaha sehingga pemeriksa lebih terspesialisasi dan produktivitas serta kualitas hasil

pemeriksaannya meningkat selain kinerjanya yang dapat dimonitor dengan lebih baik karena adanya penerapan teknologi informasi pada administrasi pemeriksaan pajak.

Dalam hal penyidikan, WP yang terdaftar pada KPP di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus dapat disidik dalam hal terdapat indikasi tindak pidana dibidang perpajakan. Penyidikan pajak dilakukan oleh tenaga fungsional penyidik Kantor Wilayah. Dengan pemisahan fungsi penyidikan dari fungsi pemeriksaan, para pemeriksa dan penyidik dapat memfokuskan diri pada bidang tugas masing-masing, sehingga dapat bekerja secara lebih optimal dan objektif.

Dalam hal penagihan pajak, pemantauan dan penanganan tunggakan pajak di KPP dilaksanakan lebih baik karena sudah teradministrasikan melalui SI-DJP. Informasi yang terkait dengan tunggakan pajak serta pembayarannya untuk masing-masing Wajib Pajak dapat diakses langsung oleh para Juru Sita, AR ataupun pihak-pihak yang berwenang, dan setiap tindakan penagihan dapat dimonitor melalui SI-DJP.

4.6.5. Good Governance

Sebagai instansi yang melayani kepentingan publik, Kanwil DJP Jakarta Khusus berkewajiban untuk menyelenggarakan tata pemerintahan yang baik sesuai dengan arah kebijakan dalam GBHN tahun 1999-2004 dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (Propenas). Keberhasilan penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik di lingkungan kanwil DJP Jakarta khusus ditentukan terutama oleh perilaku aparat yang terlibat dalam proses pemberian pelayanan kepada Wajib Pajak. Dalam rangka mewujudkan praktik penyelenggaraan pemerintahan yang baik, telah dibuat program yang terkait dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus, yaitu:

- Menerapkan **Kode Etik** yang secara jelas menyebutkan hal-hal yang wajib dilakukan dan yang dilarang untuk dilakukan oleh pegawai, berikut sanksi atas pelanggaran kode etik tersebut.
- Membentuk **Komite Kode Etik** yang diketuai oleh Sekretaris Jenderal Departemen Keuangan dan bertugas untuk menerima serta memproses

pengaduan atas pelanggaran Kode Etik. Komite Kode Etik ini dilengkapi dengan sekretariat yang difasilitasi oleh sambungan telepon khusus untuk pengaduan atas pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai.

- Melakukan kerjasama dengan komisi Ombudsman Nasional untuk membentuk Custom and Tax Ombudsman Desk yang bertugas menangani pengaduan mengenai penyimpangan atas pelayanan kepada masyarakat.
- Membentuk Tim Khusus dari Inspektorat Jenderal Departemen Keuangan yang akan mengawasi kinerja Kanwil dan KPP di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus secara lebih intensif.
- Melakukan konsolidasi intern berupa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, pembinaan sikap mental dan perilaku secara berkesinambungan, pemberian *reward and punishment* kepada para pegawai.

4.6.6. Sumber Daya Manusia

Pegawai yang ditempatkan di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus telah memenuhi kualifikasi tertentu. Rekrutmen pegawai dilakukan dengan ketat melalui beberapa tahapan seleksi termasuk oleh konsultan independen. Beberapa pengujian dilakukan untuk menjamin bahwa yang terpilih adalah mereka (pegawai DJP) yang berkualitas dan mampu mengemban tugas dan misi Kanwil DJP Jakarta Khusus. Untuk lebih memantapkan kapabilitas fisik dan mental, para pegawai yang telah lulus seleksi diwajibkan terlebih dahulu untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan khusus, dalam rangka persiapan menghadapi tugas baru sebelum ditempatkan pada suatu unit organisasi.

Sistem *good corporate governance* diterapkan bagi pegawai melalui penerapan Kode Etik. Kode Etik yang harus ditandatangani oleh para pegawai sebelum mereka terjun langsung melaksanakan tugasnya di lapangan secara jelas menyebutkan hal-hal yang wajib dilakukan dan hal-hal yang dilarang untuk dilakukan oleh pegawai, berikut sanksi atas pelanggaran kode etik tersebut.

4.7. Evaluasi Program Modernisasi

Selanjutnya, agar program modernisasi DJP senantiasa sejalan dengan program reformasi birokrasi Departemen Keuangan, maka bidang-bidang berikut

harus dijadikan perhatian Ditjen Pajak dalam pelaksanaan program modernisasi pada tahun-tahun mendatang, yaitu:

1. Penataan Organisasi, yang meliputi:

- Penyempurnaan visi, misi dan nilai organisasi DJP yang sesuai dengan aspirasi dari wajib pajak, *stakeholder*, para pimpinan dan pegawai DJP;
- Penyusunan Rencana Strategis DJP sebagai panduan bagi DJP dalam menentukan langkah kerja secara terencana dan menyeluruh;
- Reorganisasi unit vertikal, yaitu dengan penerapan KPP Pratama; Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) sebagai pengganti Kantor Penyuluhan dan Pengamatan Potensi Perpajakan (KP4); dan *Data Processing Center/DPC*).

2. Penyempurnaan Proses Bisnis (*Business Process*), yang dilakukan melalui:

- Penyusunan *Standard Operating Procedure (SOP)* sebagai panduan bagi seluruh pegawai DJP dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan adanya perubahan organisasi, terutama pada KPDJP, maka sangat dibutuhkan SOP untuk menjamin konsistensi dan kualitas pekerjaan;
- Penyederhanaan prosedur pelayanan, pemeriksaan dan pelaporan untuk memberi pelayanan dan kepastian yang lebih baik kepada wajib pajak dan para pegawai;
- Penyempurnaan formulir-formulir perpajakan sehingga dapat mempermudah wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya.

3. Peningkatan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), melalui:

- Analisis dan evaluasi jabatan (*job analysis* dan *job evaluation*) sebagai panduan kepada pegawai dalam melaksanakan jabatan pekerjaan sesuai dengan jabatan yang diemban dan bahan informasi dalam pengambilan keputusan di bidang kepegawaian;
- Analisis beban kerja (*work load analysis*) untuk menyusun *job grading* yang pada akhirnya dapat dipakai sebagai alat ukur dalam menentukan penilaian kinerja;
- Pengintegrasian sistem informasi manajemen kepegawaian agar tercipta informasi yang akurat, cepat dan terkini atas seluruh pegawai di DJP

sehingga dapat dimanfaatkan secara baik dalam proses pengambilan keputusan di bidang kepegawaian;

- Penyusunan pedoman dan penetapan pola mutasi yang lebih obyektif dan mengacu kepada kompetensi dan kinerja pegawai, sehingga penempatan pegawai dapat mengacu pada “*right man on the right place*”;
 - Penyempurnaan kode etik pegawai.
4. Perbaiki Remunerasi; di mana idealnya, pemberian remunerasi akan terkait dengan kinerja dan kompetensi pegawai.
 5. Penyempurnaan *Taxpayer Charter*.

4.7.1. Penyusunan *Strategic Plan* Modernisasi

Sebelum tahun 2006, Ditjen Pajak selalu membuat rencana kerja pada awal tahun. Akan tetapi rencana kerja tersebut sifatnya masih sangat umum, atau kurang terperinci, dan biasanya hanya mencantumkan program kerja dengan horison terbatas pada tahun yang bersangkutan. Mulai tahun 2006, DJP melalui Tim Modernisasi mulai menyusun rencana kerja dalam bentuk *strategic plan* yang jauh lebih komprehensif, mulai dari visi dan misi, tujuan, sasaran, sub sasaran, sampai dengan program kerjanya. Lebih jauh lagi, program kerja tersebut dibuat secara lebih detail dengan mencantumkan *time line*, identifikasi bantuan negara donor (jika dibutuhkan), serta *output/deliverables*.

Mengingat keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh DJP, maka dalam *strategic plan* tersebut ditentukan juga skala prioritas dari masing-masing program kerja tersebut untuk mempermudah pelaksanaannya. Dengan adanya *strategic plan* tersebut, manajemen Tim Modernisasi dapat menjalankan tugasnya dengan lebih baik, karena dapat berkerja secara lebih fokus, mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien, dan melakukan pengawasan secara lebih efektif. Untuk lebih lengkapnya, *strategic plan* program modernisasi tahun 2006 dapat dilihat pada Lampiran 1.

4.7.2. Reformasi Sumber Daya Manusia

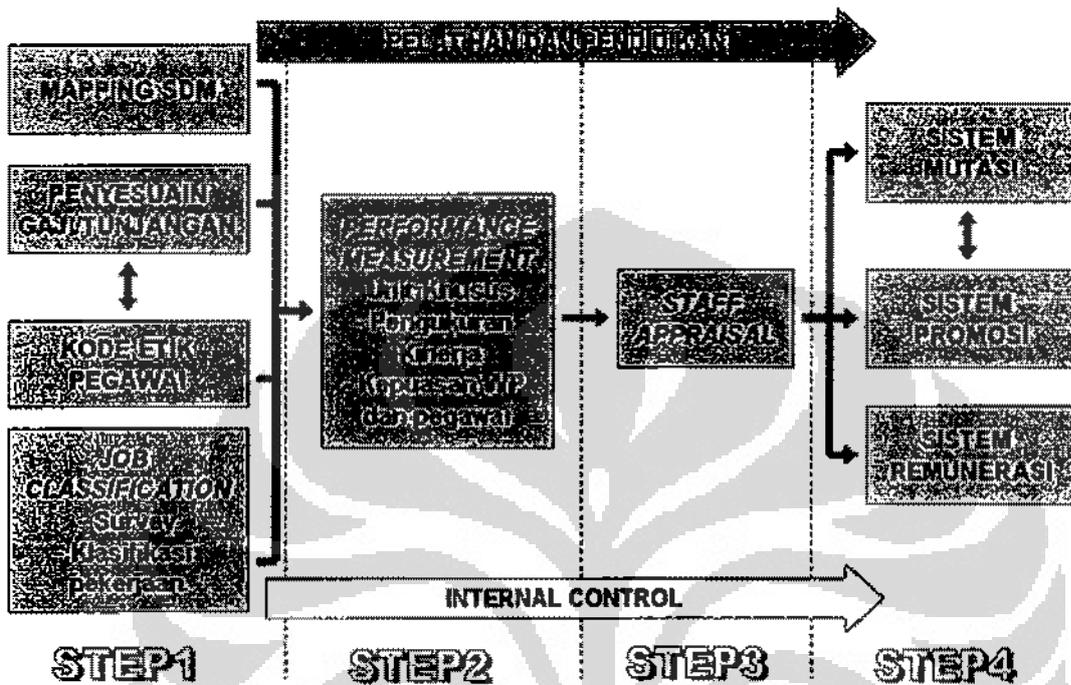
Harus diakui bahwa fokus program modernisasi administrasi perpajakan sejauh ini masih berkuat pada perubahan pada aspek organisasi, sistem dan

prosedur, sarana dan prasarana, dan teknologi informasi. Salah satu komponen terpenting, yaitu aspek sumber daya manusia, baru sedikit tersentuh reformasi. Secara lebih spesifik, reformasi manajemen sumber daya manusia baru meliputi *fit and proper test* (dengan penekanan pada kemampuan akademik dan ketahanan bekerja, sehingga hanya pegawai dengan kualifikasi tertentu yang dapat bertugas pada kantor modern), penerapan kode etik secara tegas dan konsisten, dan pemberian tunjangan khusus (TKT) yang belum dikaitkan dengan kinerja. Perlu diingat bahwa organisasi dan jumlah pegawai DJP saat ini sangat besar (30.000 pegawai dan 400 kantor pelayanan), tetapi masih mengacu pada sistem yang secara umum diterapkan pada unit pemerintah lainnya.

Untuk itu, di samping melanjutkan penerapan modernisasi pada kantor operasional lainnya, program modernisasi ke depan akan memberikan perhatian yang lebih besar pada perbaikan manajemen sumber daya manusia (SDM). Reformasi manajemen SDM dirancang untuk mencakup seluruh lini, yaitu:

- Pelaksanaan program *mapping* SDM untuk mengetahui gambaran pegawai yang dimiliki oleh DJP dalam hal potensi, kompetensi, dan kualitas pegawai.
- Pengembangan sistem *Performance Management*, termasuk variabel dan standar yang akan dipakai untuk mengukur kinerja pegawai.
- Penyusunan ulang format *Job Classification* yang dapat menunjang sistem *Performance Management*.
- Pengembangan sistem *Staff Appraisal* yang merupakan langkah lanjutan dari sistem *Performance Management*.
- Perbaikan sistem Mutasi dan Promosi yang berdasarkan kompetensi dan *merit system*.
- Pengembangan sistem Kompensasi yang dikaitkan dengan produktivitas dan kinerja pegawai.
- Perbaikan sistem rekrutmen didasarkan pada standarisasi kapasitas yang terspesialisasi.
- Perbaikan sistem Pendidikan dan Pelatihan untuk menunjang perkembangan program modernisasi yang dinamis.
- Pengembangan sistem Pengawasan Internal, baik untuk kinerja organisasi maupun individual.

Secara garis besar, langkah-langkah reformasi manajemen SDM adalah sebagaimana terdapat pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4. Bagan Langkah-Langkah Reformasi Manajemen SDM

Sumber: Ditjen Pajak, Laporan Akhir Tahun Modernisasi 2006

Untuk menunjang keberhasilan reformasi di bidang ini, maka langkah pertama sebagaimana telah diulas di atas, yang perlu dilakukan adalah *mapping* seluruh staf DJP mengenai kapabilitas, kondisi psikologis, dan kompetensi pegawai. Hasil *mapping* ini diharapkan akan dapat dipakai untuk menerapkan prinsip "*the right man on the right place*", sehingga sumber daya manusia DJP dapat menjadi lebih profesional.

Secara lebih spesifik, tujuan dari program *mapping* ini adalah:

- *Transparency*;
- Pengelolaan pegawai sesuai profil kompetensinya;
- Peningkatan database pegawai sebagai sumber pengambilan keputusan di bidang kepegawaian.

Adapun cakupan program *mapping* ini adalah untuk mengidentifikasi:

- Jenis jabatan beserta pekerjaannya (*job classification*);
- Aspek psikologis yang dibutuhkan oleh suatu jabatan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik (*job requirement*);
- Kesesuaian jabatan dan pekerjaan seorang pegawai dari aspek psikologisnya;
- Kebutuhan pendidikan dan pelatihan untuk seorang pegawai.

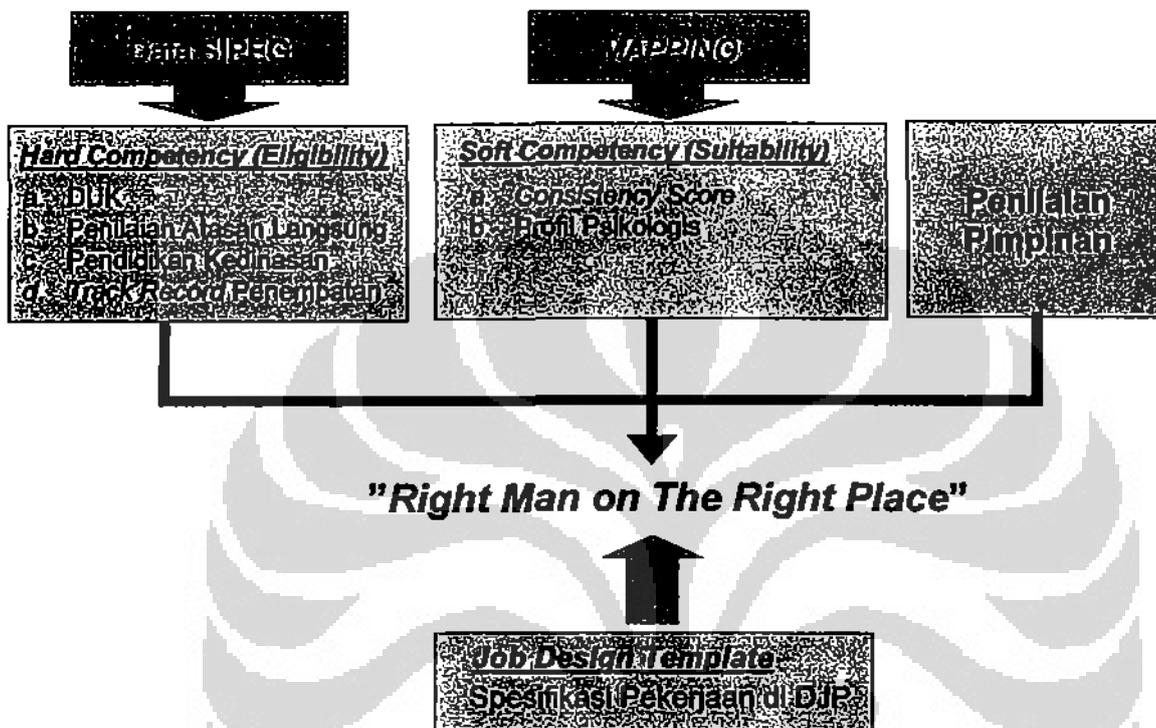
Untuk itu, sebagai realisasi awal dari reformasi manajemen SDM tersebut, Ditjen Pajak telah melaksanakan program *mapping* pada semester II tahun 2006 terhadap total 30.056 pegawai DJP dengan ringkasan hasil sebagai berikut:

<i>Consistency Score</i>	Jumlah Pegawai
≥ 0	27.151
< 0	2.905
TOTAL	30.056

Consistency Score merupakan parameter dalam bentuk angka yang digunakan untuk mengukur konsistensi pegawai dalam mengisi kuesioner. Semakin tinggi konsistensi skornya, akan semakin jelas pula profile pegawai yang bersangkutan. *Consistency Score* yang ideal adalah ≥ 50 , sementara nilai antara 0 dan 50 masih dapat ditoleransi. Untuk pegawai dengan *Consistency Score* di bawah nol (negatif), maka harus dilakukan *mapping* ulang (*retake*), dan jika ternyata hasilnya masih negatif, maka pegawai tersebut dikategorikan sebagai "confused".

Hasil *mapping* tersebut (telah) dimanfaatkan sebagai *input* untuk penentuan promosi dan mutasi pegawai. Sebelum adanya *mapping* ini, pelaksanaan mutasi dan promosi di DJP hanya didasarkan data *hard competency* dan pertimbangan subjektif pimpinan saja. Dengan adanya data *mapping* ini yang menggambarkan *soft competency* pegawai, maka penerapan "the right man on the right place" dapat dilakukan secara lebih tepat dan obyektif. Sebagai catatan, program *mapping* ini juga mencakup identifikasi *job template* atau spesifikasi pekerjaan untuk masing-masing jabatan di DJP, baik itu Kantor Pusat maupun unit vertikalnya (Gambar 4.5). Dengan diketahuinya karakteristik pegawai yang dimiliki oleh DJP (*hard competency* dan *soft competency*) dan juga karakteristik jabatan di DJP, maka masalah penempatan pegawai dapat dilakukan secara lebih

obyektif dan tersistem. Untuk jangka menengah dan panjang, hasil *mapping* ini akan dijadikan dasar dalam perancangan dan penentuan arah, strategi, maupun program reformasi di bidang sumber daya manusia.



Gambar 4. 5. Kualifikasi Mutasi dan Promosi Pegawai

Sumber: Ditjen Pajak, Laporan Akhir Tahun Modernisasi 2006

Dalam jangka pendek, reformasi manajemen SDM diharapkan akan tergambar dalam sistem dan struktur kantor yang telah modern melalui:

- Penerapan konsep *good governance*, yang dapat dilakukan dengan:
 - implementasi kode etik.
 - *built in control system*.
 - adanya unit yang menangani pelaksanaan kode etik.
 - *complaint management*.
 - pelayanan prima (*excellence service*).
- Sistem remunerasi yang memadai dan berbasis kinerja.

BAB 5

HASIL DAN ANALISIS

Ada dua jenis variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu variabel input dan variabel output. Persyaratan dalam pemilihan variabel input dan output adalah pertama, variabel input yang digunakan mencakup keseluruhan sumber daya. Kedua, variabel output mencakup keseluruhan hasil operasi.

Pengujian awal telah dilakukan terhadap tiga variabel input dan dua variabel output yang sudah dipilih untuk memenuhi semua persyaratan yang diperlukan dalam mengukur efisiensi dengan metode DEA ini. Berdasarkan pengujian atas jumlah variabel input dan variabel output yang dilakukan untuk memenuhi *degrees of freedom*, tentunya dengan mempertimbangkan jumlah sampel penelitian (DMU), maka ditentukan bahwa jumlah variabel input yang digunakan adalah sebanyak dua variabel dan jumlah variabel output juga sebanyak dua variabel.

Sementara itu, uji korelasi antar input dan output yang menentukan ada tidaknya korelasi yang kuat antar variabel input dan/atau antar variabel output guna menjamin dipenuhinya asumsi *exclusivity*, menghasilkan pilihan akan variabel input dan variabel output yang digunakan dalam penelitian ini. Variabel input terpilih adalah biaya operasional dan jumlah pegawai, sedangkan variabel output terdiri atas variabel rasio ketaatan pelaporan SPT dan rasio penyelesaian pemeriksaan. Variabel input lainnya, yaitu jumlah tunjangan pegawai tidak dapat digunakan dalam penelitian karena berdasarkan uji korelasi dengan variabel lainnya (jumlah pegawai dan biaya operasional) memiliki nilai korelasi yang kuat. Hal ini berarti antara variabel biaya operasional dan tunjangan pegawai maupun antara variabel jumlah pegawai dengan tunjangan pegawai saling berhubungan erat yang dapat mengakibatkan hasil penghitungan menjadi bias.

5.1. Deskripsi Data

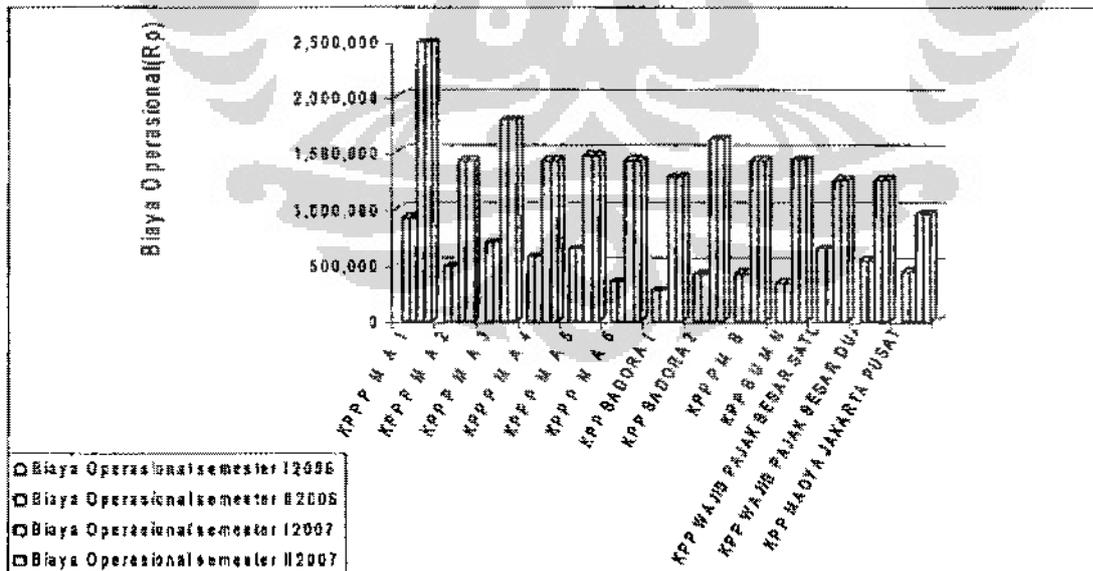
Pada Tabel 5.1, Tabel 5.2, Tabel 5.3 dan Tabel 5.4 disajikan data tentang variabel input dan output yang digunakan dari masing-masing KPP sebagai *Decision Making Unit (DMU)* atau Unit Pengambilan Keputusan (UPK).

Tabel 5.1. Variabel Input I: Biaya Operasional

(ribuan rupiah)

Unit Pengambilan Keputusan	Semester I 2006	Semester II 2006	Semester I 2007	Semester II 2007
1. KPP PMA 1	919.319	919.319	2.478.355	2.478.355
2. KPP PMA 2	484.009	484.009	1.429.105	1.429.105
3. KPP PMA 3	700.261	700.261	1.789.105	1.789.105
4. KPP PMA 4	570.216	570.216	1.429.105	1.429.105
5. KPP PMA 5	638.499	638.499	1.466.605	1.466.605
6. KPP PMA 6	343.134	343.134	1.429.105	1.429.105
7. KPP BADORA 1	273.488	273.488	1.277.906	1.277.906
8. KPP BADORA 2	416.026	416.026	1.614.157	1.614.157
9. KPP P M B	424.076	424.076	1.429.105	1.429.105
10. KPP B U M N	336.072	336.072	1.434.955	1.434.955
11. KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU	640.771	640.771	1.259.655	1.259.655
12. KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	538.773	538.773	1.259.655	1.259.655
13. KPP MADYA JAKARTA PUSAT	439.160	439.160	951.953	951.953

Sumber: Kantor Pusat DJP



Gambar 5.1. Variabel Input I: Biaya Operasional

Sumber: Kantor Pusat DJP (telah diolah kembali)

Pada Gambar 5.1 dapat dilihat bahwa pada tahun 2007 terjadi kenaikan biaya operasional yang sangat signifikan pada seluruh KPP, yaitu dua kali biaya operasional tahun 2006. Bahkan ada beberapa KPP yang kenaikannya melebihi 200%. Sementara, besarnya biaya operasional KPP-KPP pada semester I 2006 dengan semester II 2006 adalah sama karena merupakan hasil rata-rata biaya operasional selama satu tahun. Hal ini disebabkan keterbatasan data yang ada karena data yang tersedia/diperoleh dari DJP adalah data berkaitan dengan biaya operasional yang telah direalisasikan selama satu tahun anggaran dan amat tidak mungkin untuk memperoleh data biaya operasional per enam bulanan atau per semester. Penyederhanaan tersebut juga diambil dengan mempertimbangkan bahwa komponen pembentuk biaya itu bersifat rutin dan dikeluarkan untuk melaksanakan aktivitas/kegiatan operasional suatu UPK/ DMU.

Tabel 5.2. Variabel Input 2: Jumlah Pegawai

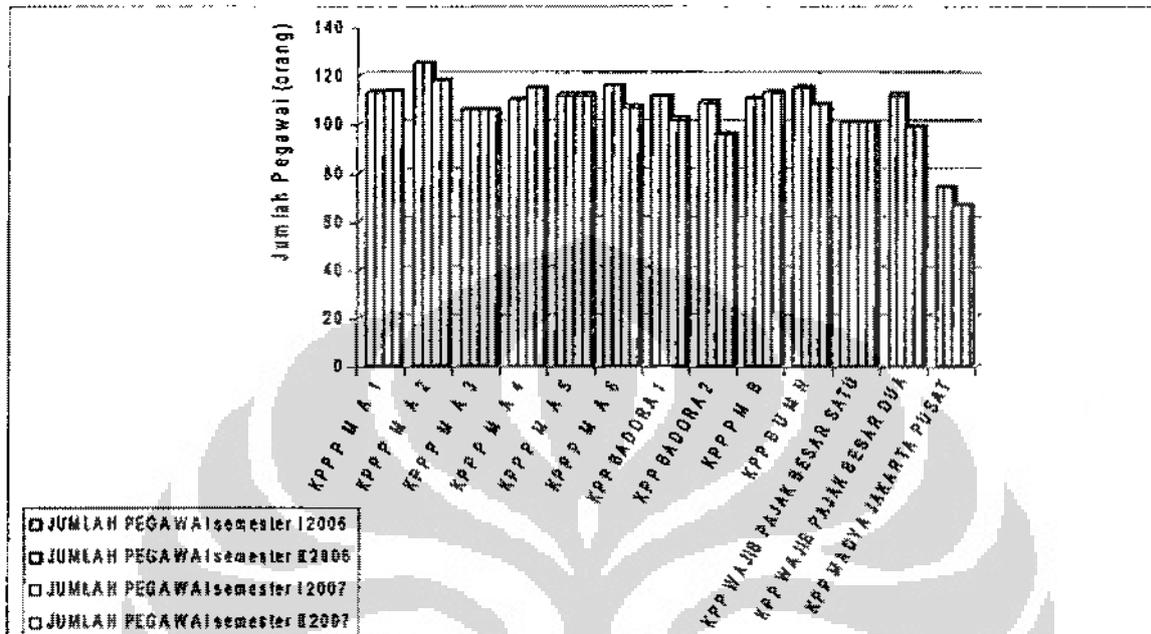
(orang)

Unit Pengambilan Keputusan	Semester I 2006	Semester II 2006	Semester I 2007	Semester II 2007
1. KPP PMA 1	113	113	114	114
2. KPP PMA 2	125	125	118	118
3. KPP PMA 3	106	106	106	106
4. KPP PMA 4	110	110	115	115
5. KPP PMA 5	112	112	112	112
6. KPP PMA 6	116	116	107	107
7. KPP BADORA 1	112	112	102	102
8. KPP BADORA 2	109	109	96	96
9. KPP P M B	111	111	113	113
10. KPP BUMN	115	115	108	108
11. KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU	101	101	101	101
12. KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	112	112	99	99
13. KPP MADYA JAKARTA PUSAT	74	74	67	67

Sumber: Kantor Pusat DJP

Seperti yang juga dapat dilihat pada Gambar 5.2, jumlah pegawai pada tahun 2007 relatif sama dengan tahun 2006, bahkan ada beberapa KPP yang mengalami penurunan. Hal ini dikarenakan mutasi pegawai ke KPP di luar Kanwil yang bersangkutan. Sementara itu, jumlah pegawai pada semester I tahun 2006 dan semester II 2006 adalah sama. Demikian pula jumlah pegawai pada semester I tahun 2007 dengan semester II 2007. Jumlah pegawai tiap semester tersebut

merupakan penyederhanaan dengan asumsi tidak terdapat mutasi pegawai di tengah tahun atau di awal semester ke dua pada tahun yang bersangkutan.



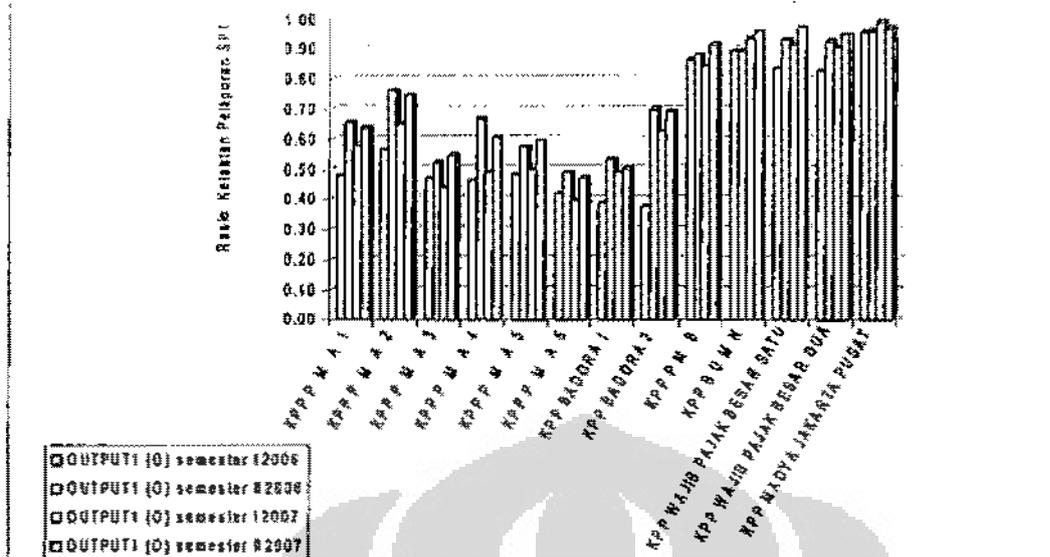
Gambar 5.2. Variabel Input 2: Jumlah Pegawai

Sumber: Kantor Pusat DJP (telah diolah kembali)

Tabel 5.3. Variabel Output 1: Rasio Ketaatan Pelaporan SPT

Unit Pengambilan Keputusan	Semester I 2006	Semester II 2006	Semester I 2007	Semester II 2007
1. KPP PMA 1	0,48	0,66	0,58	0,64
2. KPP PMA 2	0,56	0,76	0,65	0,75
3. KPP PMA 3	0,47	0,52	0,44	0,55
4. KPP PMA 4	0,46	0,67	0,49	0,60
5. KPP PMA 5	0,48	0,57	0,50	0,59
6. KPP PMA 6	0,42	0,49	0,40	0,47
7. KPP BADORA 1	0,39	0,53	0,49	0,50
8. KPP BADORA 2	0,38	0,70	0,63	0,69
9. KPP PM B	0,86	0,88	0,84	0,91
10. KPP BUM N	0,89	0,89	0,93	0,96
11. KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU	0,84	0,92	0,91	0,97
12. KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	0,82	0,93	0,91	0,95
13. KPP MADYA JAKARTA PUSAT	0,96	0,96	0,99	0,97

Sumber: Kantor Pusat DJP



Gambar 5.3. Variabel Output 1: Rasio Ketaatan Pelaporan SPT

Sumber: Kantor Pusat DJP (telah diolah kembali)

Gambar 5.3 menunjukkan fluktuasi Rasio Ketaatan Pelaporan SPT antara semester I 2006, semester II 2006, semester I 2007, dan semester II 2007. Hampir seluruh KPP memiliki nilai rasio yang lebih tinggi pada semester II dari tahun yang sama. Hal ini dimungkinkan karena banyak WP memasukkan SPT Tahunan PPh Badan pada semester II (dengan permohonan perpanjangan ataupun terlambat) walaupun jatuh tempo pelaporan SPT adalah tanggal 31 Maret atau pada semester I tahun berikutnya.

Tabel 5.4. Variabel Output 2: Rasio Penyelesaian Pemeriksaan

Unit Pengambilan Keputusan	Semester I 2006	Semester II 2006	Semester I 2007	Semester II 2007
1. KPP PMA 1	9,21	20,50	14,14	23,36
2. KPP PMA 2	10,03	11,22	15,22	30,38
3. KPP PMA 3	6,72	11,86	6,88	12,61
4. KPP PMA 4	8,38	25,69	22,92	39,53
5. KPP PMA 5	8,86	15,00	6,23	10,35
6. KPP PMA 6	6,54	15,00	7,11	8,75
7. KPP BADORA 1	13,71	30,15	30,79	90,72
8. KPP BADORA 2	18,11	11,96	22,11	9,04
9. KPP PM B	7,52	8,93	8,04	9,24
10. KPP BUM N	5,43	12,71	9,35	18,85
11. KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU	6,60	11,15	5,39	5,97
12. KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	5,00	8,85	4,34	6,71
13. KPP MADYA JAKARTA PUSAT	0,94	2,97	3,11	4,93

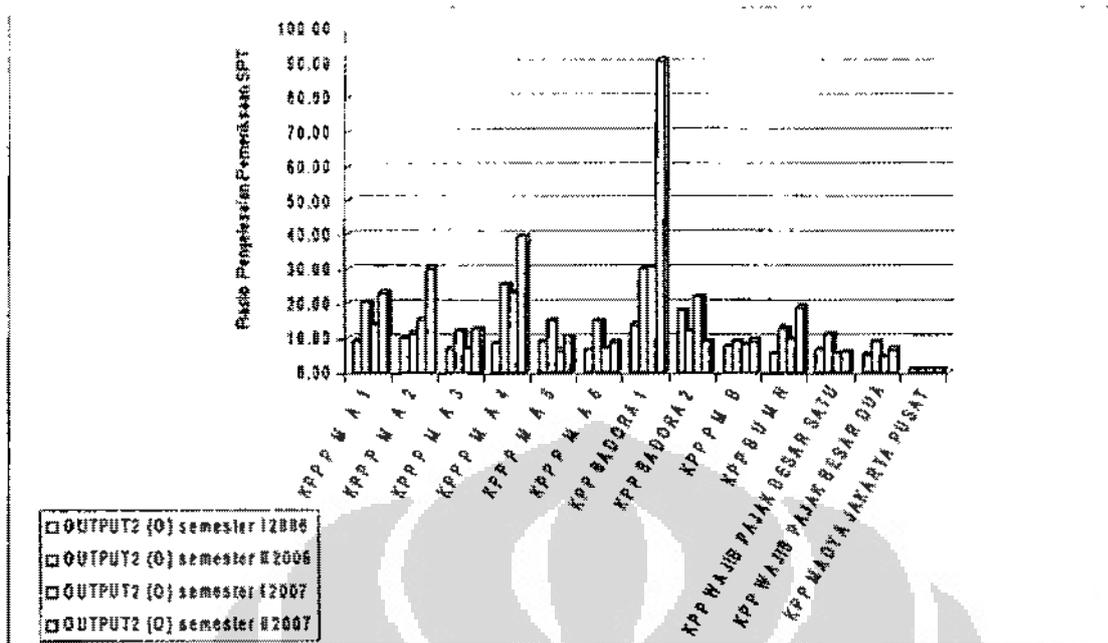
Sumber: Kantor Pusat DJP

Data rasio penyelesaian pemeriksaan tahun 2006 dan tahun 2007 untuk seluruh KPP sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 5.4 menunjukkan kecenderungan peningkatan pada semester ke dua setiap tahunnya (dibandingkan dengan semester pertama tahun yang bersangkutan). Hal tersebut dapat disebabkan karena tenggat waktu penyelesaian pemeriksaan yang semakin dekat. Sebagai contoh, untuk pemeriksaan SPT Lebih Bayar, jangka waktu penyelesaian pemeriksaan paling lambat adalah 12 bulan sejak tanggal diterimanya SPT Lebih Bayar tersebut.

Selain itu, masih pada Tabel 5.4 dapat dilihat pula bahwa terjadi peningkatan penyelesaian pemeriksaan pada semester yang sama tahun berikutnya. Dengan kata lain, rasio peningkatan penyelesaian pemeriksaan semester I 2007 lebih tinggi daripada semester I tahun sebelumnya; semester II 2007 lebih tinggi tingkat penyelesaiannya dibandingkan dengan semester II tahun 2006. Hal ini dimungkinkan karena para pemeriksa pajak sudah lebih mengenal dengan baik para WP yang diperiksanya yang mempermudah proses pemeriksaan dari peminjaman dokumen sampai dengan proses bisnis dari WP yang bersangkutan seiring dengan bertambahnya usia modernisasi pada KPP tersebut. Dikecualikan adalah KPP WP Besar Satu dan KPP WP Besar Dua, dimana rasionya semakin menurun, yang dimungkinkan karena para Wajib Pajaknya (penyumbang penerimaan negara dari pajak terbesar bagi APBN Indonesia) semakin lama semakin patuh dan telah mengerti dengan baik peraturan perpajakan yang berlaku.

Analisis yang digunakan adalah model optimisasi berorientasi input (*input oriented*)³⁹ karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja dari KPP-KPP Madya di bawah Kanwil Khusus berdasarkan faktor penggunaan sumber daya yang tepat. Selain itu, pemilihan model berorientasi input ini didukung oleh keterbatasan jumlah input yang tersedia. Sumber daya (input) tersebut adalah biaya operasional dan jumlah pegawai.

³⁹ Model berorientasi input adalah model yang bertujuan mencari kombinasi penggunaan minimal input dalam menghasilkan tingkat output tertentu. Sedangkan dikatakan berorientasi output bila bertujuan untuk mencari kombinasi pencapaian output maksimal dengan tingkat input tertentu.



Gambar 5.4. Variabel Output 2: Rasio Penyelesaian Pemeriksaan

Sumber: Kantor Pusat DJP (telah diolah kembali)

Tabel 5.5. Daftar DMU/UPK Sampel

No.	Kanwil/Kantor	
	2006	2007
	Kanwil DJP Jakarta Khusus	Kanwil DJP Jakarta Khusus
1	KPP P M A Satu	KPP P M A Satu
2	KPP P M A Dua	KPP P M A Dua
3	KPP P M A Tiga	KPP P M A Tiga
4	KPP P M A Empat	KPP P M A Empat
5	KPP P M A Lima	KPP P M A Lima
6	KPP P M A Enam	KPP P M A Enam
7	KPP Badora Satu	KPP Badora Satu
8	KPP Badora Dua	KPP Badora Dua
9	KPP P M B	KPP P M B
10	KPP B U M N	-
	Kanwil DJP WP Besar	Kanwil DJP WP Besar
1	KPP Wajib Pajak Besar Satu	KPP B U M N
2	KPP Wajib Pajak Besar Dua	KPP Wajib Pajak Besar Satu
3	-	KPP Wajib Pajak Besar Dua
1	KPP Madya Jakarta Pusat	KPP Madya Jakarta Pusat

Sebelum analisis dilakukan, terlebih dahulu diuji kaitan antar variabel input dan antar variabel output, selanjutnya dianalisis efisiensinya menggunakan DEA. Hasil pengukuran efisiensi digunakan sebagai *benchmark* dan langkah perbaikan bagi sampel (DMU) yang tidak efisien. Daftar DMU yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 5.5.

Jumlah Input dan Output

Penghitungan *degrees of freedom* digunakan untuk menentukan hasil pengukuran efisiensi DEA yang diperlukan. Penghitungan tersebut merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kepercayaan hasil pengukuran efisiensi DEA. Perumusan efisiensinya adalah: $3 \times X$ (jumlah input + jumlah output) \leq jumlah DMU. Artinya, jumlah DMU adalah minimal tiga kali jumlah variabel input dan outputnya.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah empat, dengan dua variabel input dan dua variabel output. Penelitian ini akan menggunakan 12 DMU. Penghitungan menghasilkan $3 \times 4 = 12$ sesuai dengan perumusan efisiensi $12 \leq 12$. Jumlah tersebut memenuhi syarat penghitungan efisiensi DEA. Dalam melakukan analisis diterapkan beberapa alternatif skenario yang terdapat pada Tabel 5.6.

Tabel 5.6. Alternatif Skenario Penelitian

Skenario	Kelompok
Pertama	KPP Kanwil Khusus vs KPP Kanwil WP Besar vs KPP Madya
Kedua	KPP Kanwil Khusus vs KPP Kanwil WP Besar

Pengujian Variabel Input dan Output

Tahap awal adalah pemilihan variabel input dan output. Tahap ini merupakan proses terpenting dalam mengukur efisiensi menggunakan DEA. Pemilihan input dan output dapat menentukan hasil dari pengukuran efisiensi DEA. Salah satu persyaratan dalam DEA adalah ketiadaan hubungan antar variabel input dan antar variabel output. Hubungan antar variabel baik input maupun output diuji secara statistik, yaitu dengan menggunakan uji korelasi

Pearson. Pengujian-pengujian tersebut akan dibahas dalam tiap skenario dan tiap periode waktu.

Uji Korelasi Antariinput, Antaroutput, serta Antara Input dan Output

Pengujian korelasi yang menentukan ada tidaknya korelasi yang kuat antarvariabel input atau antarvariabel output dilakukan untuk menjamin *exclusivity*. Hasil pengujian ini akan menentukan apakah suatu input atau output akan digunakan dalam penelitian. Suatu variabel baik input maupun output dikatakan mempunyai korelasi kuat berarti antara masing-masing input atau masing-masing output ataupun antara input dan output saling berhubungan sehingga akan membuat hasil penghitungan menjadi bias. Misalnya, jika antara input yang satu dengan lainnya mempunyai korelasi kuat, maka salah satu data input tersebut tidak akan digunakan.

Pengujian korelasi seperti ini juga dilakukan oleh Muhammad Hafizh (2006) dalam penelitiannya untuk mengukur efisiensi biaya pendidikan untuk penetapan rangking sekolah. Penelitian lainnya yang juga menggunakan pengujian ini dilakukan oleh Triwahjuni (2003) dalam membuat peringkat kinerja reksa dana. Dasar penentuan tipe model DEA mana yang akan dipilih adalah berdasarkan sisi mana yang bisa dipengaruhi atau dikontrol.

Suatu variabel dengan variabel lainnya akan mempunyai korelasi kuat jika hasil pengujian korelasi menunjukkan hasil/nilai 0,85 atau lebih. Dengan demikian, apabila hasil uji korelasi bernilai kurang dari 0,85, maka antarvariabel tersebut dianggap tidak menunjukkan korelasi yang kuat.

Selanjutnya, seluruh variabel input dan output yang telah diidentifikasi dan telah diuji akan digunakan dalam pengukuran efisiensi dengan bantuan software EMS. Variabel tersebut adalah variabel input, yang terdiri dari biaya operasional dan jumlah pegawai; dan variabel output, yaitu: rasio penyampaian SPT dan efisiensi pemeriksaan pajak.

Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah orientasi input, dengan asumsi *constant return to scale* (CRS) dan *variabel return to scale* (VRS). Asumsi CRS hanya digunakan pada analisis awal untuk pembuktian bahwa DMU yang efisien dengan asumsi CRS pasti juga efisien bila dinilai dengan asumsi VRS. Namun pada analisis selanjutnya, penelitian hanya akan menggunakan

asumsi VRS. Asumsi VRS diinisialkan dengan input-BCC (yang merupakan singkatan penemunya, yaitu Banker, Charnes dan Cooper), sedangkan asumsi CRS diinisialkan dengan input-CCR (sebagaimana dipopulerkan oleh Charnes, Cooper dan Rhodes).

Perlu diingat bahwa skor efisiensi yang diperoleh oleh tiap DMU bukan merupakan nilai efisiensi yang *absolute*, melainkan hanya nilai relatif terhadap DMU yang dievaluasi saja. Jadi suatu DMU akan efisien terhadap DMU lainnya (yang tidak efisien) terbatas hanya dalam DMU yang dievaluasi saja. Di luar kumpulan DMU yang dievaluasi, suatu DMU belum tentu efisien. Hasil pengukuran efisiensi DEA juga menghasilkan suatu *benchmarking*, yaitu DMU yang efisien akan menjadi acuan bagi DMU yang tidak efisien dalam memperbaiki kinerjanya agar efisien. Sesuai dengan asumsi yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu orientasi input, KPP yang tidak efisien akan diberikan target input yang harus dicapai agar sumber daya yang dipakai menjadi seminimal mungkin sesuai dengan output yang dicapainya.⁴⁰

KPP Madya rujukan atau acuan adalah KPP Madya yang efisien berdasarkan hasil pengukuran efisiensi. Nilai variabel input aktual dari KPP efisien akan dipakai dalam menentukan nilai variabel input yang ditargetkan bagi KPP yang tidak efisien dengan persentase atau bobot tertentu yang dihasilkan dengan EMS. Pada akhirnya *benchmarking* yang dihasilkan akan digunakan bagi perbaikan efisiensi dari KPP yang tidak efisien. Perbaikan tersebut berupa pengurangan atau penambahan input yang menjadikan suatu DMU efisien setelah *benchmark* diketahui. Karena orientasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah orientasi input, maka perbaikan atas jumlah input yang akan dilakukan. Perbaikan ini dilakukan melalui *input targetting* (target input), yaitu memperbaiki jumlah input dari suatu DMU yang tidak efisien berdasarkan acuan DMU yang efisien sehingga DMU yang tidak efisien akan menjadi efisien secara relatif.

⁴⁰ Suatu model dikatakan berorientasi input jika model yang dibangun bertujuan untuk mencari kombinasi penggunaan minimal input dalam menghasilkan tingkat output tertentu. Sedangkan dalam model berorientasi output, model bertujuan untuk mencari kombinasi pencapaian output maksimal dengan tingkat input tertentu. Dalam model berorientasi input, efisiensi kantor pajak diukur dengan berapa banyak input dapat dihemat untuk dapat menghasilkan output yang tetap.

Untuk mendapatkan target input dilakukan dengan cara penghitungan manual matematis menggunakan rumus: (Bobot X Nilai Input DMU Acuan). Nilai input DMU acuan adalah data variabel input aktual yang digunakan DMU acuan dalam proses produksi.

5.2. Hasil dan Analisis Skenario I (KPP Kanwil Khusus vs KPP WP Besar vs KPP Madya)

5.2.1. Periode I (Semester I Tahun 2006)

Deskripsi dari masing-masing variabel ditunjukkan pada Tabel 5.3 dengan rata-rata biaya operasional pada KPP Khusus, KPP Besar, KPP Wilayah adalah Rp517.216.000, rata-rata jumlah pegawainya adalah 109 orang, rata-rata rasio ketaatan pelaporan SPT 0,62 dan rata-rata penyelesaian pemeriksaan 8,23. Biaya operasional tertinggi adalah Rp919.319.000,- dan terendah adalah Rp273.488.000,- Jumlah pegawai terbanyak adalah 125 orang dan terendah adalah 74 orang. Rasio ketaatan pelaporan tertinggi adalah 0,96 dan terendah adalah 0,38. rasio penyelesaian pemeriksaan terbanyak adalah 18,11 dan terendah adalah 0,94.

Tabel 5.7. Deskriptif Input–Output Periode I, Skenario 1

	Input		Output	
	Biaya Operasional (ribuan Rp)	Jumlah Pegawai (orang)	Rasio Ketaatan Pelaporan SPT	Rasio Penyelesaian Pemeriksaan
Rata-rata	517.216	109	0,62	8,23
Nilai Tengah	484.009	112	0,48	7,52
Maksimum	919.319	125	0,96	18,11
Minimum	273.488	74	0,38	0,94
Simpang.Baku	177.264	12	0,22	4,20
Skewness	0,731	-1,987	0,405	0,790
Kurtosis	3,060	7,142	1,410	3,887

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dengan menggunakan bantuan software Eviews 4.0 diketahui korelasi antar variabel sebagaimana tersaji pada Tabel 5.8. Dari Tabel 5.8 diketahui bahwa keseluruhan hasilnya bernilai kurang dari 0,85. Hasil pengujian tersebut

menyimpulkan bahwa tidak terdapat korelasi yang kuat antara masing-masing variabel input dan masing-masing variabel output serta antara variabel input dan variabel output. Dengan demikian, seluruh variabel, baik variabel input dan output dapat digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 5.8. Koefisien Korelasi Antara Input dan Output Periode I, Skenario 1

	Biaya Operasional (I1)	Jumlah Pegawai (I2)	Rasio Ketaatan Pelaporan SPT (O1)	Rasio Penyelesaian Pemeriksaan (O2)
Biaya Operasional (I1)	1			
Jumlah Pegawai (I2)	-0,02	1		
Rasio Ketaatan Pelaporan SPT (O1)	-0,12	-0,46	1	
Rasio Penyelesaian Pemeriksaan (O2)	-0,11	0,47	-0,71	1

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pengukuran Efisiensi Menggunakan DEA

Hasil pengukuran efisiensi dengan EMS seperti yang terdapat pada Tabel 5.9, menunjukkan bahwa dari 13 KPP Madya yang dievaluasi, terdapat empat KPP (berdasarkan Input-CCR) dan lima KPP (berdasarkan Input-BCC) yang memenuhi syarat efisien karena skor efisiensi bernilai 100%.

Tabel 5.9. Hasil Skor dan Peringkat Efisiensi berdasarkan Input-CCR dan Input-BCC Semester I Tahun 2006, Skenario 1

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input-CCR		Input-BCC	
		SKOR	Peringkat	SKOR	Peringkat
1	KPP P M A 1	67,63%	6	80,44%	7
2	KPP P M A 2	73,87%	5	77,34%	9
3	KPP P M A 3	60,75%	10	80,97%	5
4	KPP P M A 4	65,01%	8	81,10%	4
5	KPP P M A 5	67,01%	7	80,53%	6
6	KPP P M A 6	62,28%	9	89,59%	3
7	KPP BADORA 1	100,00%	1	100,00%	1
8	KPP BADORA 2	100,00%	1	100,00%	1
9	KPP P M B	99,02%	2	100,00%	1
10	KPP B U M N	100,00%	1	100,00%	1
11	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU	89,90%	3	97,48%	2
12	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	77,27%	4	77,35%	8
13	KPP MADYA JAKARTA PUSAT	100,00%	1	100,00%	1

Sumber: Hasil Pengolahan Data

KPP yang efisien berarti KPP tersebut telah menggunakan sumber daya yang dimilikinya secara optimal. Penggunaan sumber daya ini berarti penggunaan input secara minimal untuk menghasilkan output tertentu. Hasil pengukuran efisiensi seperti terangkum pada Tabel 5.9 menunjukkan bahwa jumlah DMU efisien yang dihasilkan dengan asumsi Input-CCR lebih sedikit daripada dengan asumsi Input-BCC.

DMU yang efisien menurut Input-CCR pasti efisien menurut Input-BCC. Hal ini menandakan bahwa syarat yang digunakan Input-CCR lebih ketat dari Input-BCC. Artinya, dengan Input-CCR suatu DMU akan efisien hanya jika tambahan input yang digunakan akan menambah output dengan besaran kenaikan yang sama. Sementara itu, Input-BCC menekankan bahwa perubahan tersebut tidak harus proporsional atau lebih fleksibel karena bisa perubahan menjadi bertambah besar, lebih kecil ataupun sama bila dibandingkan dengan proporsi penambahan inputnya. Dengan demikian, konsep Input-BCC berdasarkan pengertian di atas lebih rasional atau lebih menunjukkan realitas yang sebenarnya.

Berdasarkan Tabel 5.9, terdapat delapan KPP dari 13 KPP yang dievaluasi belum berkinerja secara efisien berdasarkan asumsi Input-BCC yang ditandai dengan nilai skor kurang dari 100%. KPP yang tidak efisien tersebut diberi peringkat mulai dari 2 (karena peringkat 1 adalah KPP efisien) dan seterusnya sesuai besarnya skor efisiensi. Lima peringkat terakhir dari KPP tidak efisien adalah KPP PMA 3, KPP PMA 5, KPP PMA 1, KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA, dan KPP PMA 2.

Benchmarking

KPP yang tidak efisien mengacu pada KPP yang efisien dengan masing-masing bobot tertentu dengan metoda *benchmarking* untuk DMU yang dievaluasi. KPP yang tidak efisien terangkum dalam Tabel 5.10. KPP yang menjadi acuan atau KPP yang efisien pada Tabel 5.10 ditunjukkan dengan tulisan bercetak tebal. Salah satu DMU yang tidak efisien dari Tabel 5.10 adalah KPP PMA Satu. KPP PMA Satu memiliki dua KPP referensi, yaitu KPP BADORA 2 (DMU8) dan KPP MADYA JAKARTA PUSAT (DMU13). Akan tetapi keduanya memiliki bobot yang berbeda. Dalam hal ini KPP MADYA JAKARTA PUSAT adalah DMU efisien yang paling menjadi referensi bagi KPP PMA Satu karena memiliki bobot

tertinggi (0,52) dibandingkan DMU acuan lainnya, yaitu KPP BADORA 2 (bobot 0,48).

Tabel 5.10. Nilai *Benchmarking* bagi DMU yang Tidak Efisien (Nilai Bobot dan DMU Acuanya) Semester I Tahun 2006, Skenario 1

No.	Unit Pengambilan Keputusan	<i>Benchmark</i>							
		Bobot	DMU	Bobot	DMU	Bobot	DMU	Bobot	DMU
1	KPP P M A 1	0,48	8	0,52	13				
2	KPP P M A 2	0,35	7	0,27	8	0,38	13		
3	KPP P M A 3	0,34	8	0,66	13				
4	KPP P M A 4	0,43	8	0,57	13				
5	KPP P M A 5	0,46	8	0,54	13				
6	KPP P M A 6	0,80	7	0,20	13				
7	KPP BADORA 1								
8	KPP BADORA 2								
9	KPP P M B								
10	KPP B U M N								
11	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU	0,12	8	0,55	9	0,33	13		
12	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	0,03	7	0,18	8	0,12	10	0,66	13
13	KPP MADYA JKT PUSAT								

Sumber: Hasil Pengolahan Data

KPP efisien yang banyak menjadi acuan bagi KPP lainnya yang tidak efisien adalah KPP MADYA JAKARTA PUSAT (DMU 13), karena DMU ini menjadi acuan bagi delapan KPP yang tidak efisien. Sementara KPP BADORA 2 (DMU 8) menjadi acuan bagi tujuh KPP yang tidak efisien, KPP BADORA 1 (DMU 7) menjadi acuan bagi tiga KPP yang tidak efisien, KPP PMB (DMU 9) menjadi acuan bagi satu KPP yang tidak efisien, dan KPP BUMN (DMU 10) bagi satu KPP yang tidak efisien.

Selanjutnya, berdasarkan nilai *benchmarking* tersebut perbaikan alokasi input masing-masing KPP yang tidak efisien untuk setiap input dapat dilakukan. Tabel 5.11 menunjukkan input aktual, input target, perbaikan, dan persentase perbaikan terhadap input aktual. **Input aktual** merupakan input yang digunakan DMU saat ini. **Input target** adalah input berdasarkan bobot dan DMU acuan. **Perbaikan** adalah input yang harus dikurangi atau ditambah. Apabila input aktual lebih besar daripada input target, maka dilakukan pengurangan input dan

sebaliknya, apabila input aktual lebih kecil daripada input target maka dilakukan penambahan. **Persentase** adalah nilai rasio perbaikan terhadap input aktual.

Target input dan perbaikan input KPP Kanwil Khusus vs KPP WP Besar vs KPP Madya untuk masing-masing input, yaitu biaya operasional dan jumlah pegawai akan dibahas berikut ini. Pembahasan dimulai dari input 1, biaya operasional. Contoh penghitungan pada Tabel 5.11 diambil dari salah satu KPP yang tidak efisien, yaitu KPP PMA Satu. KPP PMA Satu menggunakan KPP BADORA 2 dan KPP MADYA JAKARTA PUSAT sebagai acuan (Tabel 5.10). Target input yang akan dihitung adalah untuk input 1 (biaya operasional). Input aktual biaya operasional KPP BADORA 2 dan KPP MADYA JAKARTA PUSAT berturut-turut adalah Rp416.026.000,- dan Rp439.160.000,-. Maka target input adalah $(0,48 \times \text{Rp}416.026.000,- + 0,52 \times \text{Rp}439.160.000,-) = \text{Rp}428.055.000,-$

**Tabel 5.11. Target dan Perbaikan Input Biaya Operasional
KPP Khusus vs KPP WP Besar vs KPP Madya Semester I Tahun 2006**

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input Biaya Operasional (ribuan rp)			
		Aktual	Target	Penyesuaian	%
1	KPP P M A 1	919.319	428.055	491.263	53,44%
2	KPP P M A 2	484.009	374.928	109.081	22,54%
3	KPP P M A 3	700.261	431.294	268.967	38,41%
4	KPP P M A 4	570.216	429.212	141.003	24,73%
5	KPP P M A 5	638.499	428.518	209.980	32,89%
6	KPP P M A 6	343.134	306.622	36.512	10,64%
7	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU	640.771	428.088	212.683	33,19%
8	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	538.773	413.263	125.510	23,30%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 5.11 menunjukkan target input biaya operasional dan perbaikan yang harus dilakukan untuk DMU yang tidak efisien. KPP PMA Satu mempunyai target input biaya operasional sebesar Rp428.055.000,- agar dapat mencapai tingkat kinerja yang efisien, sementara aktual inputnya adalah Rp919.319.000,-. Dengan demikian terdapat selisih input yang harus dikurangkan sebesar Rp491.263.000,- atau sebesar 53,44% dari jumlah input aktualnya.

KPP PMA Satu adalah KPP yang paling banyak harus mengurangi input biaya operasional (53,44%), diikuti oleh KPP PMA 3 (38,41%) dan disusul KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU (19%). Hal ini berarti ketiga KPP tersebut harus

mengurangi input biaya operasional aktualnya sebesar masing-masing persentase tersebut. Input biaya operasional merepresentasikan banyaknya biaya dimana sudah diklasifikasikan menurut jenis pengeluaran. Penghematan biaya operasional dapat dilakukan dengan berbagai alternatif, misalnya dengan mengurangi jumlah kegiatan penunjang.

Selanjutnya, untuk input jumlah pegawai juga dapat dilakukan hal yang sama seperti dapat dilihat pada Tabel 5.12. Dengan menggunakan hasil data olahan pada Tabel 5.10, diperoleh bobot *benchmark* dan DMU acuan sehingga diperoleh target input, dan akhirnya dihasilkan perbaikan input yang harus dilakukan suatu DMU yang tidak efisien.

Tabel 5.12. Target dan Perbaikan Input Jumlah Pegawai, KPP Kanwil Khusus vs KPP WP Besar vs KPP Madya Semester I Tahun 2006

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input Jumlah Pegawai (orang)			
		Aktual	Target	Penyesuaian	%
1	KPP P M A 1	113	91	22	19,61%
2	KPP P M A 2	125	97	28	22,68%
3	KPP P M A 3	106	86	20	18,93%
4	KPP P M A 4	110	89	21	19,01%
5	KPP P M A 5	112	90	22	19,52%
6	KPP P M A 6	116	104	12	10,25%
7	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU	101	99	2	2,42%
8	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	112	86	26	23,55%

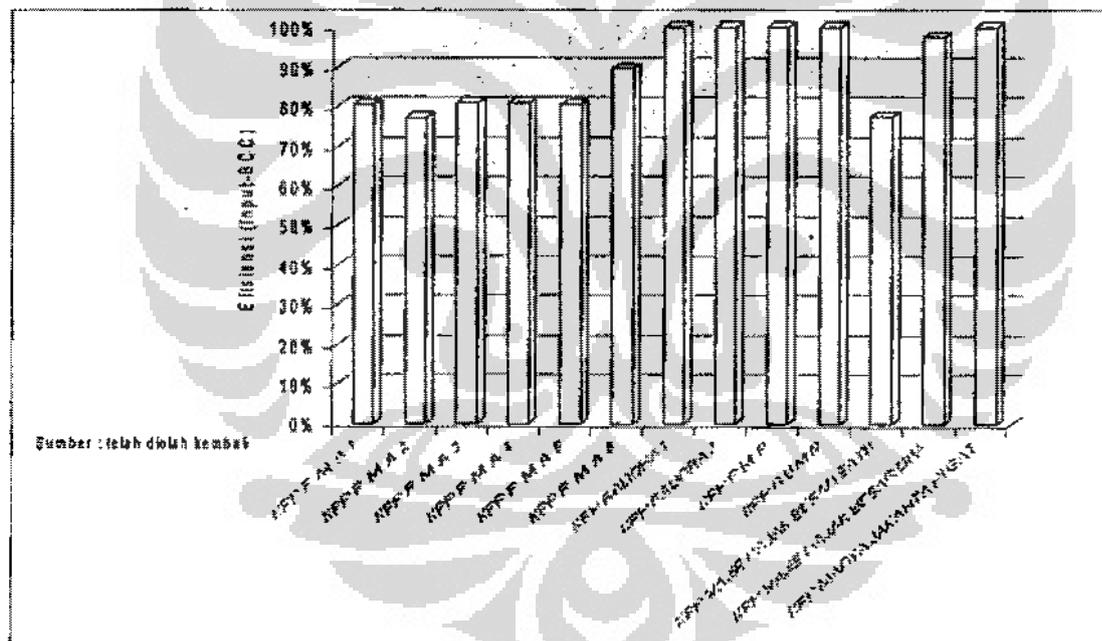
Sumber: Hasil Pengolahan Data

Contoh penghitungan perbaikan input dapat dilihat pada Tabel 5.12 dengan menggunakan salah satu KPP, yaitu KPP PMA Satu yang tidak efisien. KPP PMA Satu menggunakan KPP BADORA 2 dan KPP MADYA JAKARTA PUSAT sebagai acuan (lihat Tabel 5.10). Target input yang akan dihitung adalah untuk input 2 (jumlah pegawai). Input aktual KPP BADORA 2 dan KPP MADYA JAKARTA PUSAT berturut-turut adalah 109 dan 74. Dengan demikian, target input adalah $(0,48 \times 109 + 0,52 \times 74) = 91$.

Tabel 5.12 menunjukkan target input jumlah pegawai dan perbaikan yang harus dilakukan untuk DMU yang tidak efisien. KPP PMA Satu mempunyai target input jumlah tenaga kerja sebesar 91 agar dapat mencapai tingkat kinerja yang

efisien, sementara aktual inputnya adalah 113. Dengan demikian, terdapat selisih input yang harus dikurangkan sebesar 22 orang pegawai atau sebesar 19,61% dari jumlah input aktualnya.

Perbaikan dengan cara mengurangi jumlah pegawai paling banyak harus dilakukan oleh KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA (3,55%) kemudian KPP PMA 2 (22,68%), KPP PMA 1 (19,61%) dan KPP PMA 5 (19,52%). Artinya, untuk menjadi efisien, jumlah pegawai masing-masing KPP tersebut harus dikurangi sebesar persentase dikali dengan jumlah pegawai aktualnya. Penghematan jumlah pegawai dapat dilakukan dengan mengurangi jumlah pegawai pada kantor yang bersangkutan dengan cara memindahtugaskan/memutasikan pegawai ke kantor lain yang membutuhkan pegawai atau mengalami kekurangan pegawai.



Gambar 5.5. Efisiensi (Input-BCC) antar KPP Skenario I, Semester I Tahun 2006

Sumber: Hasil Pengolahan Data

5.2.2. Periode II (Semester II Tahun 2006)

Tabel 5.13. Deskriptif Input-Output Periode II, Skenario 1

	Input		Output	
	Biaya Operasional (ribuan Rp)	Jumlah Pegawai (orang)	Rasio Ketaatan Pelaporan SPT	Rasio Penyelesaian Pemeriksaan
Rata-rata	517.216	109	0,73	14,16
Nilai Tengah	484.009	112	0,70	11,96
Maksimum	919.319	125	0,96	30,15
Minimum	273.488	74	0,49	0,99
Simpang. Baku	177.264	12	0,17	7,58
Skewness	0,731	-1,987	0,006	0,644
Kurtosis	3,060	7,142	1,487	3,191

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Deskripsi dari masing-masing variabel ditunjukkan pada Tabel 5.13 dengan rata-rata biaya operasional pada KPP Khusus, KPP Besar, KPP Madya adalah Rp517.216.000,- Rata-rata jumlah pegawainya adalah 109 orang, rata-rata rasio ketaatan pelaporan SPT 0,73 dan rata-rata penyelesaian pemeriksaan 14,16. Biaya operasional tertinggi adalah Rp919.319.000,- dan terendah adalah Rp273.488.000,- Jumlah pegawai terbanyak adalah 125 orang dan terendah adalah 74 orang. Rasio ketaatan pelaporan tertinggi adalah 0,96 dan terendah adalah 0,49. Rasio penyelesaian pemeriksaan terbanyak adalah 30,15 dan terendah adalah 0,99.

Dengan menggunakan bantuan program Eviews 4.0 diketahui korelasi antar variabel sebagaimana tersaji pada Tabel 5.14.

Tabel 5.14. Koefisien Korelasi Antara Input dan Output Periode II, Skenario 1

	Biaya Operasional {I1}	Jumlah Pegawai {I2}	Rasio Ketaatan Pelaporan SPT {O1}	Rasio Penyelesaian Pemeriksaan {O2}
Biaya Operasional {I1}	1			
Jumlah Pegawai {I2}	-0,02	1		
Rasio Ketaatan Pelaporan SPT {O1}	-0,08	-0,39	1	
Rasio Penyelesaian Pemeriksaan {O2}	0,01	0,48	-0,63	1

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Sebagaimana tersaji pada Tabel 5.14, diketahui bahwa keseluruhan hasil uji korelasi bernilai kurang dari 0,85. Dengan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat korelasi yang kuat antara masing-masing variabel input dan masing-masing variabel output serta antara variabel input dan variabel output. Dengan demikian, keseluruhan variabel baik variabel input maupun output dapat digunakan dalam penelitian ini.

Pengukuran Efisiensi Menggunakan DEA

Hasil pengukuran efisiensi dengan EMS menunjukkan bahwa dari 13 KPP di Jakarta yang dievaluasi terdapat empat KPP berdasarkan Input-CCR atau lima KPP berdasarkan Input-BCC yang memenuhi syarat efisien karena skor efisiensi bernilai 100% (Tabel 5.15). KPP yang efisien berarti KPP tersebut telah menggunakan sumber daya yang dimilikinya secara optimal. Penggunaan sumber daya ini berarti penggunaan input secara minimal untuk menghasilkan output tertentu. Hasil pengukuran efisiensi seperti terangkum pada Tabel 5.15 menunjukkan bahwa jumlah DMU efisien yang dihasilkan dengan asumsi Input-CCR lebih sedikit daripada dengan asumsi Input-BCC.

Tabel 5.15. Hasil Skor dan Peringkat Efisiensi berdasarkan Input-CCR dan Input-BCC Semester II Tahun 2006, Skenario 1

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input-CCR		Input-BCC	
		SKOR	Peringkat	SKOR	Peringkat
1	KPP P M A 1	83,81%	4	87,77%	4
2	KPP P M A 2	70,04%	7	74,19%	9
3	KPP P M A 3	62,87%	10	83,05%	7
4	KPP P M A 4	100,00%	1	100,00%	1
5	KPP P M A 5	69,69%	8	82,22%	8
6	KPP P M A 6	64,80%	9	89,59%	3
7	KPP BADORA 1	100,00%	1	100,00%	1
8	KPP BADORA 2	76,26%	6	85,35%	6
9	KPP P M B	86,64%	3	87,75%	5
10	KPP B U M N	100,00%	1	100,00%	1
11	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU	88,89%	2	98,91%	2
12	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	85,75%	5	100,00%	1
13	KPP MADYA JAKARTA PUSAT	100,00%	1	100,00%	1

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan Tabel 5.15, terdapat lima KPP dari 13 KPP yang dievaluasi belum berkinerja secara efisien berdasarkan asumsi Input-BCC yang ditandai dengan nilai skor kurang dari 100%. KPP yang tidak efisien tersebut diberi peringkat mulai dari 2 (karena peringkat 1 adalah KPP efisien) dan seterusnya sesuai besarnya skor efisiensi. Lima peringkat berikutnya setelah KPP efisien (berperingkat 2 sampai dengan 6) adalah KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU, KPP PMA 6, KPP PMA 1, KPP PMB dan KPP BADORA 2.

Benchmarking

KPP yang tidak efisien mengacu pada KPP yang efisien dengan masing-masing bobot tertentu dengan metode *benchmarking* untuk DMU yang dievaluasi. Nilai tolak ukur bagi KPP yang tidak efisien terangkum pada Tabel 5.16. KPP efisien (yang menjadi acuan) pada Tabel 5.16 di atas ditunjukkan dengan tulisan bercetak tebal. Salah satu DMU yang tidak efisien dari Tabel 5.16 adalah KPP PMA Satu. KPP PMA Satu memiliki dua KPP referensi, yaitu KPP BADORA 1 (DMU7) dan KPP MADYA JAKARTA PUSAT (DMU13) dengan bobot yang berbeda.

Tabel 5.16. Nilai *Benchmarking* bagi DMU yang Tidak Efisien (Nilai Bobot dan DMU Acuan) Semester II Tahun 2006, Skenario I

No.	Unit Pengambilan Keputusan	<i>Benchmark</i>					
		Bobot	DMU	Bobot	DMU	Bobot	DMU
1	KPP P M A 1	0,67	7	0,33	13		
2	KPP P M A 2	0,46	7	0,03	10	0,5	13
3	KPP P M A 3	0,37	7	0,63	13		
4	KPP P M A 4						
5	KPP P M A 5	0,48	7	0,52	13		
6	KPP P M A 6	0,8	7	0,2	13		
7	KPP BADORA 1						
8	KPP BADORA 2	0,51	7	0,49	13		
9	KPP P M B	0,11	7	0,47	10	0,42	13
10	KPP B U M N						
11	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU	0,06	4	0,62	12	0,32	13
12	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA						
13	KPP MADYA JAKARTA PUSAT						

Sumber: Hasil Pengolahan Data

KPP BADORA 1 adalah DMU efisien yang paling menjadi referensi bagi KPP PMA Satu karena memiliki bobot tertinggi (yaitu 0,67) dibandingkan DMU acuan lainnya, yaitu KPP MADYA JAKARTA PUSAT yang mempunyai bobot hanya 0,33.

KPP efisien yang banyak menjadi acuan bagi KPP lainnya yang tidak efisien adalah KPP MADYA JAKARTA PUSAT (DMU 13). DMU ini menjadi acuan bagi delapan KPP yang tidak efisien. Sementara KPP BADORA 1 (DMU 7) menjadi acuan bagi tujuh KPP yang tidak efisien, KPP BUMN (DMU 10) bagi dua KPP yang tidak efisien, KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA (DMU 12) bagi satu KPP yang tidak efisien, dan KPP PMA 4 (DMU 4) bagi satu KPP yang tidak efisien.

Masing-masing KPP yang tidak efisien untuk setiap input dilakukan perbaikan alokasi input. Tabel 5.17 menunjukkan input aktual, input target, perbaikan dan persentase perbaikan terhadap input aktual. Target input dan perbaikan input KPP untuk masing-masing input akan dibahas berikut ini. Pembahasan dimulai dari input 1, biaya operasional dilanjutkan dengan input 2, yaitu jumlah pegawai.

**Tabel 5.17. Target dan Perbaikan Input Biaya Operasional
KPP Khusus vs KPP WP Besar vs KPP Madya Semester II Tahun 2006**

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input Biaya Operasional (ribuan rp)			
		Aktual	Target	Penyesuaian	%
1	KPP P M A 1	919.319	328.160	591.159	64,30%
2	KPP P M A 2	484.009	355.466	128.543	26,56%
3	KPP P M A 3	700.261	377.861	322.400	46,04%
4	KPP P M A 5	638.499	359.637	278.861	43,67%
5	KPP P M A 6	343.134	306.622	36.512	10,64%
6	KPP BADORA 2	416.026	354.667	61.359	14,75%
7	KPP P M B	424.076	372.484	51.592	12,17%
8	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU	640.771	508.783	131.987	20,60%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Contoh penghitungan Tabel 5.17, yaitu KPP PMA Satu yang tidak efisien, menggunakan KPP BADORA 1 dan KPP MADYA JAKARTA PUSAT sebagai acuan (lihat Tabel 5.16). Target input yang akan dihitung adalah untuk input 1

(biaya operasional). Input aktual KPP BADORA 1 dan KPP MADYA JAKARTA PUSAT berturut-turut adalah Rp273.488.000,- dan Rp439.160.000,- Dengan demikian, target input adalah $(0,48 \times \text{Rp}273.488.000,- + 0,52 \times \text{Rp}439.160.000,-) = \text{Rp}591.159.000,-$ Tabel 5.17 menunjukkan target input biaya operasional dan perbaikan yang harus dilakukan untuk DMU yang tidak efisien. KPP PMA Satu mempunyai target input biaya operasional sebesar Rp328.160.000,- agar mencapai tingkat kinerja yang efisien. Sementara itu, KPP PMA Satu memiliki aktual input sebesar Rp919.319.000,- sehingga terdapat selisih input yang harus dikurangkan sebesar Rp491.263.000,- atau sebesar 64,30% dari jumlah input aktualnya. KPP PMA Satu adalah KPP yang paling banyak harus mengurangi input biaya operasionalnya (64,30%), dilanjutkan dengan KPP PMA 3 (46,04%) dan KPP PMA 5 (43,67%). Hal ini berarti ketiga KPP tersebut harus mengurangi input biaya operasional aktualnya sebesar masing-masing persentase tersebut.

Selanjutnya, pada input jumlah pegawai juga dapat dilakukan hal yang sama. Dengan menggunakan Tabel 5.17 diperoleh data bobot *benchmark* dan DMU acuan sehingga diperoleh target input dan akhirnya dihasilkan perbaikan input yang harus dilakukan suatu DMU yang tidak efisien. Hasil penghitungannya dapat dilihat pada Tabel 5.18.

**Tabel 5.18. Target dan Perbaikan Input Jumlah Pegawai
KPP Kanwil Khusus vs KPP WP Besar vs KPP Madya Semester II 2006**

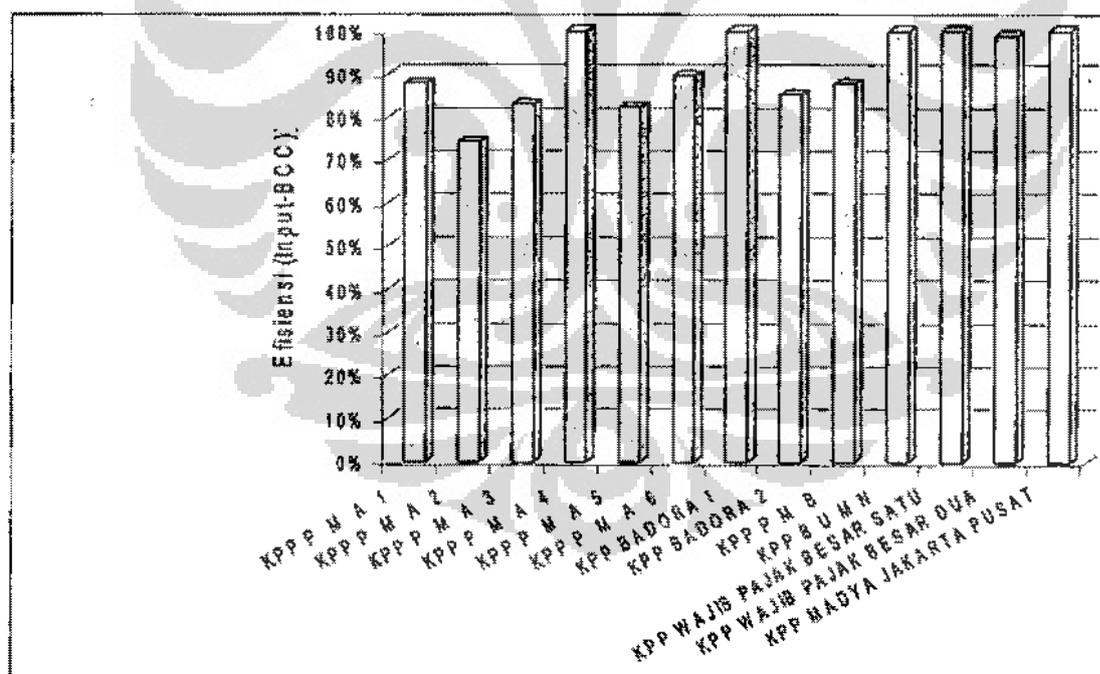
No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input Jumlah Pegawai (orang)			
		Aktual	Target	Penyesuaian	%
1	KPP P M A 1	113	99	14	12,20%
2	KPP P M A 2	125	92	33	26,56%
3	KPP P M A 3	106	88	18	17,05%
4	KPP P M A 5	112	92	20	17,80%
5	KPP P M A 6	116	104	12	10,25%
6	KPP BADORA 2	109	93	16	14,57%
7	KPP P M B	111	97	14	12,24%
8	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU	101	100	1	1,27%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Contoh penghitungan pada Tabel 5.18 menggunakan salah satu KPP yang tidak efisien, yaitu KPP PMA Satu yang menggunakan KPP BADORA 1 dan KPP

MADYA JAKARTA PUSAT sebagai acuan. Target input yang dihitung adalah untuk input 2 (jumlah pegawai). Input aktual KPP BADORA 1, dan KPP MADYA JAKARTA PUSAT berturut-turut adalah 112 dan 74. Dengan demikian, target inputnya adalah $= (0,48 \times 112 + 0,52 \times 74) = 91$. Tabel 5.18 menunjukkan target input jumlah pegawai dan perbaikan yang harus dilakukan untuk DMU yang tidak efisien. KPP PMA Satu mempunyai target input jumlah tenaga kerja sebesar 99 agar dapat mencapai tingkat kinerja yang efisien, sementara aktual inputnya adalah 113. Berarti, selisih input yang harus dikurangkan adalah sebesar 14 atau 12,20% dari jumlah input aktualnya.

Perbaikan dengan cara mengurangi jumlah pegawai paling banyak harus dilakukan oleh KPP PMA 2 (26,56%), kemudian KPP PMA 5 (17,80%), KPP PMA 3 (17,05%) dan KPP BADORA 2 (14,57%). Artinya, agar menjadi efisien, jumlah pegawai tersebut harus dikurangi sebesar persentase tersebut dikali dengan jumlah pegawai aktualnya.



Gambar 5.6. Efisiensi (Input-BCC) antar KPP Skenario I, Semester II Tahun 2006

Sumber: Hasil Pengolahan Data

5.2.3. Periode III (Semester I Tahun 2007)

Tabel 5.19. Deskriptif Input-Output Periode III, Skenario 1

	Input		Output	
	Biaya Operasional (ribuan Rp)	Jumlah Pegawai (orang)	Rasio Ketaatan Pelaporan SPT	Rasio Penyelesaian Pemeriksaan
Rata-rata	1.480.674	104	0,673	11,809
Nilai Tengah	1.429.105	107	0,625	8,037
Maksimum	2.478.355	118	0,990	30,793
Minimum	951.953	67	0,396	0,978
Simpang.Baku	358.190	13	0,215	8,751
Skewness	1,60	-1,84	0,24	0,90
Kurtosis	5,95	6,22	1,46	2,73

Deskripsi dari masing-masing variabel ditunjukkan pada Tabel 5.19 dengan rata-rata biaya operasional pada KPP Khusus, KPP Besar dan KPP Madya adalah Rp1.480.674.000. Rata-rata jumlah pegawainya adalah 104 orang, rata-rata rasio ketaatan pelaporan SPT 0,673 dan rata-rata penyelesaian pemeriksaan 11,809. Biaya operasional tertinggi adalah Rp2.478.355.000,- dan terendah adalah Rp951.953.000,- Jumlah pegawai terbanyak adalah 118 orang dan terendah adalah 67 orang. Rasio ketaatan pelaporan tertinggi adalah 0,99 dan terendah adalah 0,396. Sementara rasio penyelesaian pemeriksaan terbanyak adalah 30,79 dan terendah adalah 0,978. Dengan menggunakan bantuan software Eviews 4.0 diketahui korelasi antar variabel sebagaimana tersaji dalam Tabel 5.20.

Tabel 5.20. Koefisien Korelasi Antara Input dan Output Periode III, Skenario 1

	Biaya Operasional {I}	Jumlah Pegawai {I2}	Rasio Ketaatan Pelaporan SPT {O1}	Rasio Penyelesaian Pemeriksaan {O2}
Biaya Operasional {I}	1			
Jumlah Pegawai {I2}	0,515474075	1		
Rasio Ketaatan Pelaporan SPT {O1}	-0,432157444	-0,481294654	1	
Rasio Penyelesaian Pemeriksaan {O2}	0,186334476	0,301409227	-0,484049772	1

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Sebagaimana tersaji pada Tabel 5.20, keseluruhan hasil korelasi antar input dan output bernilai kurang dari 0,85. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat korelasi yang kuat antara masing-masing variabel input dan masing-masing variabel output serta antara variabel input dan variabel output. Dengan demikian, keseluruhan variabel, baik variabel input maupun output dapat digunakan dalam penelitian ini.

Pengukuran Efisiensi Menggunakan DEA

Hasil pengukuran efisiensi dengan EMS menunjukkan bahwa dari 13 KPP di Jakarta yang dievaluasi terdapat dua KPP berdasarkan Input-CCR dan tiga KPP berdasarkan Input-BCC yang memenuhi syarat efisien karena skor efisiensi bernilai 100% (Tabel 5.21). KPP yang efisien berarti KPP tersebut telah menggunakan sumber daya yang dimilikinya secara optimal. Penggunaan sumber daya ini berarti penggunaan input secara minimal untuk menghasilkan output tertentu.

Hasil pengukuran efisiensi seperti tergambar dalam Tabel 5.21 menunjukkan bahwa jumlah DMU efisien yang dihasilkan dengan asumsi Input-CCR lebih sedikit daripada dengan asumsi Input-BCC. DMU yang efisien menurut Input-CCR pasti efisien menurut Input-BCC. Hal ini menunjukkan syarat yang digunakan Input-CCR lebih ketat dari Input-BCC. Artinya, dengan Input-CCR suatu DMU akan efisien hanya jika tambahan input yang digunakan akan menambah output dengan besaran kenaikan yang sama, sementara Input-BCC menekankan perubahan tersebut tidak harus proporsional atau lebih fleksibel. Konsep Input-BCC berdasarkan pengertian ini lebih rasional dan lebih menunjukkan realitas yang sebenarnya.

Berdasarkan Tabel 5.21, terdapat tiga KPP dari tiga belas KPP yang dievaluasi belum berkinerja secara efisien berdasarkan asumsi Input-BCC yang ditandai dengan nilai skor kurang dari 100%. KPP yang tidak efisien tersebut diberi peringkat mulai dari 2 (karena peringkat 1 adalah KPP efisien) dan seterusnya sesuai besarnya skor efisiensi. Lima peringkat terakhir dari KPP tidak efisien adalah KPP PMA 1, KPP PMB, KPP PMA 6, KPP PMA 3, dan terakhir KPP PMA 5.

Tabel 5.21. Hasil Skor dan Peringkat Efisiensi berdasarkan Input-CCR dan Input-BCC Semester I Tahun 2007, Skenario 1

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input-CCR		Input-BCC	
		SKOR	Peringkat	SKOR	Peringkat
1	KPP P M A 1	61,54%	9	72,30%	7
2	KPP P M A 2	71,02%	7	77,51%	6
3	KPP P M A 3	41,81%	11	69,74%	10
4	KPP P M A 4	74,71%	6	83,39%	3
5	KPP P M A 5	42,96%	10	68,83%	11
6	KPP P M A 6	39,32%	12	71,30%	9
7	KPP BADORA 1	100,00%	1	100,00%	1
8	KPP BADORA 2	95,17%	2	95,76%	2
9	KPP P M B	70,14%	8	72,01%	8
10	KPP B U M N	78,32%	4	100,00%	1
11	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU	79,31%	3	79,40%	4
12	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	76,43%	5	78,49%	5
13	KPP MADYA JAKARTA PUSAT	100,00%	1	100,00%	1

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Benchmarking

KPP yang tidak efisien mengacu pada KPP yang efisien dengan masing-masing bobot tertentu dengan metode *benchmarking* untuk DMU yang dievaluasi. KPP yang tidak efisien terangkum pada Tabel 5.22.

Tabel 5.22. Nilai *Benchmarking* bagi DMU yang Tidak Efisien (Nilai Bobot dan DMU Acuannya) Semester I Tahun 2007, Skenario 1

No.	Unit Pengambilan Keputusan	<i>Benchmark</i>			
		Bobot	DMU	Bobot	DMU
1	KPP P M A 1	0,44	7	0,56	13
2	KPP P M A 2	0,48	7	0,52	13
3	KPP P M A 3	0,2	7	0,8	13
4	KPP P M A 4	0,74	7	0,26	13
5	KPP P M A 5	0,18	7	0,82	13
6	KPP P M A 6	0,21	7	0,79	13
7	KPP BADORA 1				
8	KPP BADORA 2	0,71	7	0,29	13
9	KPP P M B	0,24	7	0,76	13
10	KPP B U M N				
11	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU	0,15	7	0,85	13
12	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	0,11	7	0,89	13
13	KPP MADYA JAKARTA PUSAT				

Sumber: Hasil Pengolahan Data

KPP yang menjadi acuan (KPP yang efisien) pada Tabel 5.22 ditunjukkan dengan tulisan bercetak tebal. Salah satu DMU yang tidak efisien dari Tabel 5.22 adalah KPP PMA Satu, yang memiliki dua KPP referensi, yaitu KPP BADORA 1 (DMU7) dan KPP MADYA JAKARTA PUSAT (DMU 13) dengan bobot yang berbeda. Dalam hal ini KPP MADYA JAKARTA PUSAT adalah DMU efisien yang paling menjadi referensi bagi KPP PMA Satu karena memiliki bobot tertinggi (0,56) dibandingkan DMU acuan lainnya, yaitu KPP BADORA 1 (mempunyai bobot 0,44).

KPP efisien yang banyak menjadi acuan bagi KPP lainnya yang tidak efisien adalah KPP MADYA JAKARTA PUSAT (DMU 13) dan KPP BADORA 1 (DMU 7), karena DMU ini menjadi acuan bagi sebelas KPP yang tidak efisien. Masing-masing KPP yang tidak efisien untuk setiap input dilakukan perbaikan alokasi input. Tabel 5.23 menunjukkan input aktual, input target, perbaikan dan persentase perbaikan terhadap input aktual. Target input dan perbaikan input KPP Madya Jakarta Pusat untuk masing-masing input akan dibahas berikut ini.

**Tabel 5.23. Target dan Perbaikan Input Biaya Operasional
KPP Khusus vs KPP WP Besar vs KPP Madya Semester I Tahun 2007**

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input Biaya Operasional (ribuan rp)			
		Aktual	Target	Penyesuaian	%
1	KPP P M A 1	2.478.355	1.095.372	1.382.983	55,80%
2	KPP P M A 2	1.429.105	1.108.410	320.695	22,44%
3	KPP P M A 3	1.789.105	1.017.143	771.962	43,15%
4	KPP P M A 4	1.429.105	1.193.158	235.947	16,51%
5	KPP P M A 5	1.466.605	1.010.624	455.981	31,09%
6	KPP P M A 6	1.429.105	1.020.403	408.702	28,60%
7	KPP BADORA 2	1.614.157	1.183.379	430.778	26,69%
8	KPP P M B	1.429.105	1.030.181	398.924	27,91%
9	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU	1.259.655	1.000.845	258.810	20,55%
10	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	1.259.655	987.807	271.848	21,58%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Penghitungan pada Tabel 5.23 menggunakan data dari Tabel 5.22. Dengan menggunakan salah satu contoh KPP, yaitu KPP PMA Satu yang tidak efisien dengan KPP BADORA 1 dan KPP MADYA JAKARTA PUSAT sebagai acuan. Target input yang akan dihitung adalah untuk input 1, yaitu biaya operasional.

Input aktual KPP BADORA 1 dan KPP MADYA JAKARTA PUSAT berturut-turut adalah Rp1.277.906.000,- dan Rp951.953.000,- sehingga target input biaya operasional KPP PMA Satu adalah $(0,48 \times \text{Rp}1.277.906.000,- + 0,52 \times \text{Rp}951.953.000,-) = \text{Rp}1.095.372.000,-$

Tabel 5.23 menunjukkan target input biaya operasional dan perbaikan yang harus dilakukan untuk DMU yang tidak efisien. KPP PMA Satu mempunyai target input biaya operasional sebesar Rp1.095.372.000,- agar dapat mencapai tingkat kinerja yang efisien, sementara aktual inputnya adalah Rp2.478.355.000,- Dengan demikian, terdapat selisih input yang harus dikurangkan sebesar Rp1.382.983.000,- atau sebesar 55,80% dari jumlah input aktualnya.

KPP PMA Satu adalah KPP yang paling banyak harus mengurangi input biaya operasional (55,80%) selanjutnya KPP PMA 3 (43,15%), dan disusul KPP PMA 5 (31,09%). Ini berarti, ketiga KPP tersebut harus mengurangi input biaya operasional aktualnya sebesar masing-masing persentase tersebut. Input biaya operasional merepresentasikan banyaknya biaya menurut jenis pengeluaran. Penghematan biaya operasional dapat dilakukan dengan berbagai alternatif, misalnya dengan mengurangi jumlah kegiatan penunjang.

Tabel 5.24. Target dan Perbaikan Input Jumlah Pegawai KPP Khusus vs KPP WP Besar vs KPP Madya Semester I Tahun 2007

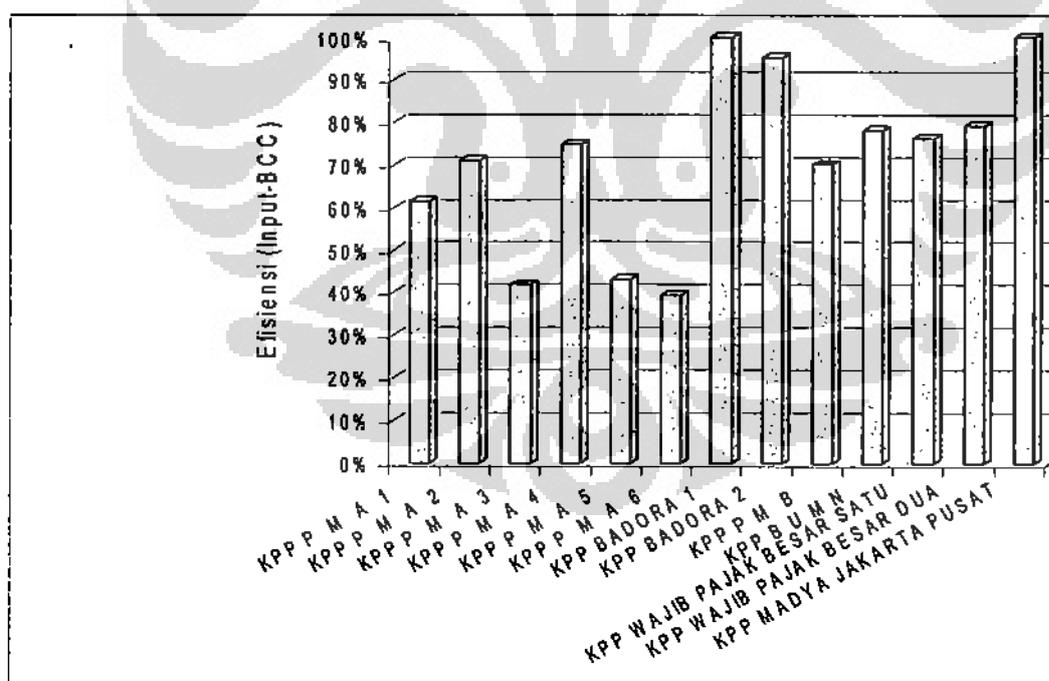
No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input Jumlah Pegawai (orang)			
		Aktual	Target	Penyesuaian	%
1.	KPP P M A 1	114	82	32	27,74%
2.	KPP P M A 2	118	84	34	29,01%
3.	KPP P M A 3	106	74	32	30,20%
4.	KPP P M A 4	115	93	22	19,26%
5.	KPP P M A 5	112	73	39	34,56%
6.	KPP P M A 6	107	74	33	30,53%
7.	KPP BADORA 2	96	92	4	4,19%
8.	KPP P M B	113	75	38	33,29%
9.	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU	101	72	29	28,47%
10.	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	99	71	28	28,44%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pada input jumlah pegawai juga dapat dilakukan hal yang sama. Dengan menggunakan Tabel 5.23 diperoleh data bobot *benchmark* dan DMU acuan

sehingga diperoleh target input dan akhirnya dihasilkan perbaikan input yang harus dilakukan suatu DMU yang tidak efisien. Hasil penghitungan telah diringkas dalam Tabel 5.24.

Contoh penghitungan pada Tabel 5.24 menggunakan salah satu KPP, yaitu KPP PMA Satu yang tidak efisien. KPP PMA Satu menggunakan KPP BADORA 1 dan KPP MADYA JAKARTA PUSAT sebagai acuan. Target input yang akan dihitung adalah input 2 (jumlah pegawai). Input jumlah pegawai aktual KPP BADORA 1 dan KPP MADYA JAKARTA PUSAT berturut-turut adalah 102 dan 67. Dengan demikian, target inputnya dihitung $= (0,44 \times 102) + (0,56 \times 67) = 82$. Tabel 5.24 menunjukkan target input jumlah pegawai dan perbaikan yang harus dilakukan untuk DMU yang tidak efisien. KPP PMA Satu mempunyai target input jumlah pegawai sebesar 82 agar dapat mencapai tingkat kinerja yang efisien, sementara aktual inputnya adalah 114. Dengan demikian, terdapat selisih input yang harus dikurangkan sebesar 32 atau sebesar 27,74% dari jumlah input aktualnya.



Gambar 5.7. Efisiensi (Input-BCC) antar KPP Skenario 1, Semester I Tahun 2007

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Perbaikan dengan cara mengurangi jumlah pegawai paling banyak harus dilakukan oleh KPP PMA 5 (34,56%) kemudian KPP PMB (33,29%), KPP PMA 6 (30,53%), KPP PMA 3 (30,20%) dan KPP PMA 2 (29,01%). Artinya, untuk menjadi efisien, jumlah pegawai tersebut harus dikurangi sebesar persentase tersebut dikali dengan jumlah pegawai aktualnya. Penghematan jumlah pegawai dapat dilakukan dengan mengurangi jumlah pegawai di suatu KPP misalnya melalui mutasi pegawai, yang biasa dilakukan secara rutin di tubuh DJP, ke kantor yang membutuhkan tambahan pegawai karena beban pekerjaan yang memang lebih banyak.

5.2.4. Periode IV (Semester II Tahun 2007)

Deskripsi dari masing-masing variabel ditunjukkan pada Tabel 5.25 dengan rata-rata biaya operasional pada KPP Khusus, KPP WP Besar dan KPP Madya adalah Rp1.480.674.000,- Rata-rata jumlah pegawainya adalah 104 orang, rata-rata rasio ketaatan pelaporan SPT 0,73 dan rata-rata penyelesaian pemeriksaan 20,50. Biaya operasional tertinggi adalah Rp2.478.355.000,- dan terendah adalah Rp951.953.000,- Jumlah pegawai terbanyak adalah 118 orang dan terendah adalah 67 orang. Rasio ketaatan pelaporan tertinggi adalah 0,99 dan terendah adalah 0,396. Rasio penyelesaian pemeriksaan terbanyak adalah 30,79 dan terendah adalah 0,978.

Tabel 5.25. Deskriptif Input-Output Periode IV, Skenario 1

	Input		Output	
	Biaya Operasional (ribuan Rp)	Jumlah Pegawai (orang)	Rasio Ketaatan Pelaporan SPT	Rasio Penyelesaian Pemeriksaan
Rata-rata	1.480.674	104	0,73	20,50
Nilai Tengah	1.429.105	107	0,69	10,35
Maksimum	2.478.355	118	0,97	90,72
Minimum	951.953	67	0,47	0,93
Simpang-Baku	358.190	13	0,19	23,71
Skewness	1,60	-1,84	0,11	2,18
Kurtosis	5,95	6,22	1,41	7,07

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dengan menggunakan bantuan software EvIEWS 4.0 diketahui korelasi antar variabel sebagaimana tersaji pada Tabel 5.26. Berdasarkan Tabel 5.26, keseluruhan hasil korelasi bernilai kurang dari 0,85. Dengan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat korelasi yang kuat antara masing-masing variabel input dan masing-masing variabel output serta antara variabel input dan variabel output, sehingga keseluruhan variabel, baik variabel input maupun output dapat digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 5.26. Koefisien Korelasi Antara Input dan Output Periode IV, Skenario 1

	Biaya Operasional {I1}	Jumlah Pegawai {I2}	Rasio Ketaatan Pelaporan SPT {O1}	Rasio Penyelesaian Pemeriksaan {O2}
Biaya Operasional {I1}	1			
Jumlah Pegawai {I2}	0,515474075	1		
Rasio Ketaatan Pelaporan SPT {O1}	-0,404265347	-0,386851437	1	
Rasio Penyelesaian Pemeriksaan {O2}	0,011439611	0,247421524	-0,471366542	1

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pengukuran Efisiensi Menggunakan DEA

Hasil pengukuran efisiensi dengan EMS menunjukkan bahwa dari 13 KPP di Jakarta yang dievaluasi terdapat dua KPP berdasarkan Input-CCR dan empat KPP berdasarkan Input-BCC yang memenuhi syarat efisien karena skor efisiensi bernilai 100% (Tabel 5.27). KPP yang efisien berarti KPP tersebut telah menggunakan sumber daya yang dimilikinya secara optimal. Penggunaan sumber daya ini berarti penggunaan input secara minimal untuk menghasilkan output tertentu. Hasil pengukuran efisiensi seperti terangkum pada Tabel 5.27 menunjukkan bahwa jumlah DMU efisien yang dihasilkan dengan asumsi Input-CCR lebih sedikit daripada dengan asumsi Input-BCC, dimana DMU yang efisien menurut Input-CCR pasti efisien menurut Input-BCC.

Berdasarkan Tabel 5.27, terdapat sembilan KPP dari 13 KPP yang dievaluasi belum berkinerja secara efisien berdasarkan asumsi Input-BCC yang ditandai dengan nilai skor kurang dari 100%. KPP yang tidak efisien tersebut diberi peringkat mulai dari 2 (karena peringkat 1 adalah KPP efisien) dan

seterusnya sesuai besarnya skor efisiensi. Lima peringkat terakhir KPP tidak efisien adalah KPP PMB, KPP PMA 6, KPP PMA 3, KPP PMA 5 dan terakhir KPP PMA 1.

Tabel 5.27. Hasil Skor dan Peringkat Efisiensi berdasarkan Input-CCR dan Input-BCC Semester II Tahun 2007, Skenario 1

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input-CCR		Input-BCC	
		SKOR	Peringkat	SKOR	Peringkat
1	KPP P M A 1	53,46%	9	66,43%	10
2	KPP P M A 2	69,24%	5	74,09%	4
3	KPP P M A 3	44,00%	11	67,49%	8
4	KPP P M A 4	65,24%	7	76,42%	3
5	KPP P M A 5	45,53%	10	67,24%	9
6	KPP P M A 6	37,29%	12	68,60%	7
7	KPP BADORA 1	100,00%	1	100,00%	1
8	KPP BADORA 2	56,34%	8	73,21%	5
9	KPP P M B	67,89%	6	68,72%	6
10	KPP B U M N	76,38%	4	100,00%	1
11	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU	79,12%	2	100,00%	1
12	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	77,66%	3	79,48%	2
13	KPP MADYA JAKARTA PUSAT	100,00%	1	100,00%	1

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Benchmarking

KPP yang tidak efisien mengacu pada KPP yang efisien dengan masing-masing bobot tertentu dengan metode benchmarking untuk DMU yang dievaluasi. KPP yang tidak efisien terangkum pada Tabel 5.28.

KPP yang menjadi acuan atau KPP yang efisien dalam Tabel 5.28 di atas ditunjukkan dengan tulisan bercetak tebal. Salah satu DMU yang tidak efisien dari Tabel 5.28 adalah KPP PMA Satu. KPP tersebut memiliki dua KPP referensi, yaitu KPP BADORA 1 (DMU7) dan KPP MADYA JAKARTA PUSAT (DMU13) dengan bobot yang berbeda. Dalam hal ini KPP MADYA JAKARTA PUSAT adalah DMU efisien yang paling menjadi referensi bagi KPP PMA Satu karena memiliki bobot tertinggi (0,75) dibandingkan DMU acuan lainnya, yaitu KPP BADORA 2 (bobot 0,25).

Tabel 5.28. Nilai *Benchmarking* bagi DMU yang Tidak Efisien
(Nilai Bobot dan DMU Acuannya) Semester II Tahun 2007, Skenario 1

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Benchmark					
		Bobot	DMU	Bobot	DMU	Bobot	DMU
1	KPP P M A 1	0,25	7	0,75	13		
2	KPP P M A 2	0,33	7	0,67	13		
3	KPP P M A 3	0,13	7	0,87	13		
4	KPP P M A 4	0,43	7	0,57	13		
5	KPP P M A 5	0,10	7	0,90	13		
6	KPP P M A 6	0,09	7	0,91	13		
7	KPP BADORA 1						
8	KPP BADORA 2	0,09	7	0,91	13		
9	KPP P M B	0,09	7	0,91	13		
10	KPP BUMN						
11	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU						
12	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	0,05	7	0,07	10	0,88	13
13	KPP MADYA JAKARTA PUSAT						

Sumber: Hasil Pengolahan Data

KPP efisien yang banyak menjadi acuan bagi KPP lainnya yang tidak efisien adalah KPP BADORA 1 (DMU 7) dan KPP MADYA JAKARTA PUSAT (DMU 13). Hal ini dikarenakan DMU 7 atau KPP BADORA 1 menjadi acuan bagi sembilan KPP yang tidak efisien sementara DMU 13 atau KPP MADYA JAKARTA PUSAT menjadi acuan bagi delapan KPP yang tidak efisien. KPP acuan lainnya, yaitu KPP BUMN menjadi acuan hanya bagi satu KPP yang tidak efisien. Selanjutnya, masing-masing KPP yang tidak efisien untuk setiap input dilakukan perbaikan alokasi input. Tabel 5.29 menunjukkan input aktual, input target, perbaikan, dan persentase perbaikan terhadap input aktual.

Contoh penghitungan pada Tabel 5.29 menggunakan salah satu KPP yang tidak efisien, yaitu KPP PMA Satu. KPP PMA Satu menggunakan KPP BADORA 1 dan KPP MADYA JAKARTA PUSAT sebagai acuan. Target input yang akan dihitung adalah untuk input 1 (biaya operasional). Input aktual KPP BADORA 1 dan KPP MADYA JAKARTA PUSAT berturut-turut adalah Rp1.277.906.000,- dan Rp951.953.000,-. Dengan demikian, target input adalah $(0,48X \text{ Rp1.277.906.000,-} + 0,52X \text{ Rp951.953.000,-}) = \text{Rp1.033.441.000,-}$

**Tabel 5.29. Target dan Perbaikan Input Biaya Operasional
KPP Khusus vs KPP WP Besar vs KPP Madya Semester II Tahun 2007**

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input Biaya Operasional (ribuan rp)			
		Aktual	Target	Penyesuaian	%
1	KPP P M A 1	2.478.355	1.033.441	1.444.914	58,30%
2	KPP P M A 2	1.429.105	1.059.517	369.588	25,86%
3	KPP P M A 3	1.789.105	994.326	794.779	44,42%
4	KPP P M A 4	1.429.105	1.092.112	336.993	23,58%
5	KPP P M A 5	1.466.605	984.548	482.057	32,87%
6	KPP P M A 6	1.429.105	981.288	447.817	31,34%
7	KPP BADORA 2	1.614.157	981.288	632.869	39,21%
8	KPP P M B	1.429.105	981.288	447.817	31,34%
9	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	1.259.655	1.002.060	257.595	20,45%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 5.29 menunjukkan target input biaya operasional dan perbaikan yang harus dilakukan untuk DMU yang tidak efisien. KPP PMA Satu mempunyai target input biaya operasional sebesar Rp1.033.441.000,- agar dapat mencapai tingkat kinerja yang efisien, sementara aktual inputnya adalah Rp2.478.355.000,- Dengan demikian, terdapat selisih input yang harus dikurangkan sebesar Rp1.444.914.000,- atau sebesar 58,30% dari jumlah input aktualnya. KPP PMA 1 (58,30%) adalah KPP yang paling banyak harus mengurangi input biaya operasional (58,30%) dilanjutkan oleh KPP PMA 3 (44,42%) dan KPP Badora 2 (39,21%). Hal ini menunjukkan bahwa ketiga KPP tersebut harus mengurangi input biaya operasional aktualnya sebesar masing-masing persentase tersebut.

Untuk input ke-2, yaitu jumlah pegawai juga dapat dilakukan hal yang sama dengan input biaya operasional. Dengan menggunakan Tabel 5.28 diperoleh data bobot *benchmark* dan DMU acuan sehingga diperoleh target input dan akhirnya dihasilkan perbaikan input yang harus dilakukan suatu DMU yang tidak efisien. Hasil penghitungan telah diringkas pada Tabel 5.30.

Penghitungan pada Tabel 5.30 menggunakan salah satu contoh KPP yang tidak efisien, yaitu KPP PMA Satu. KPP PMA Satu menjadikan KPP BADORA 1 serta KPP MADYA JAKARTA PUSAT sebagai acuan. Target input yang akan dihitung adalah untuk input 2 (jumlah pegawai). Input aktual KPP BADORA 1

dan KPP MADYA JAKARTA PUSAT berturut-turut adalah 102 dan 67. Dengan demikian, target input jumlah pegawai adalah $(0,48 \times 102 + 0,52 \times 67) = 76$.

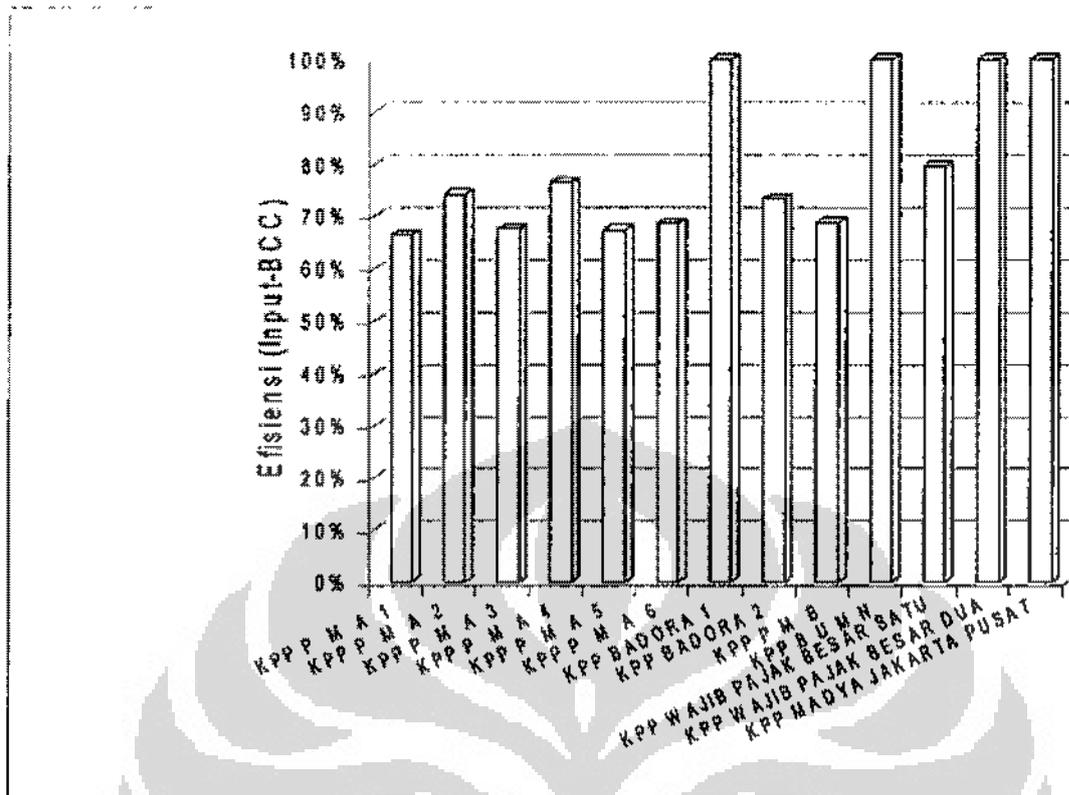
**Tabel 5.30. Target dan Perbaikan Input Jumlah Pegawai
KPP Khusus vs KPP WP Besar vs KPP Madya Semester II Tahun 2007**

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input Jumlah Pegawai			(orang)
		Aktual	Target	Penyesuaian	%
1	KPP P M A 1	114	76	38	33,57%
2	KPP P M A 2	118	79	39	33,45%
3	KPP P M A 3	106	72	34	32,51%
4	KPP P M A 4	115	82	33	28,68%
5	KPP P M A 5	112	70	42	37,06%
6	KPP P M A 6	107	70	37	34,44%
7	KPP BADORA 2	96	70	26	26,80%
8	KPP P M B	113	70	43	37,93%
9	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	101	72	29	28,72%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 5.30 menunjukkan target input biaya operasional dan perbaikan yang harus dilakukan untuk DMU yang tidak efisien. KPP PMA Satu mempunyai target input jumlah tenaga kerja sebesar 76 agar dapat mencapai tingkat kinerja yang efisien, sementara aktual inputnya adalah 114. maka terdapat selisih input yang harus dikurangkan sebesar 38 atau sebesar 33,57% dari jumlah input aktualnya.

Perbaikan dengan cara mengurangi jumlah pegawai paling banyak harus dilakukan oleh KPP PMB (37,93%), KPP PMA 5 (37,06%) dan PMA 6 (34,44%). Dapat diartikan bahwa untuk menjadi efisien, jumlah pegawai tersebut harus dikurangi sebesar persentase tersebut dikali dengan jumlah pegawai aktualnya. Penghematan jumlah pegawai dapat dilakukan dengan mengurangi jumlah pegawai atau mutasi pegawai ke KPP ataupun kantor lain yang memang benar-benar membutuhkan pegawai tambahan.



Gambar 5.8. Efisiensi (Input-BCC) antar KPP Skenario 1, Semester II Tahun 2007

Sumber: Hasil Pengolahan Data

5.3. Hasil dan Analisis Skenario 2 (KPP Khusus vs KPP WP Besar)

5.3.1. Periode I (Semester I Tahun 2006)

Tabel 5.31. Deskriptif Input-Output Periode I, Skenario 2

	Input		Output	
	Biaya Operasional (juta Rp)	Jumlah Pegawai (orang)	Rasio Ketaatan Pelaporan SPT	Rasio Penyelesaian Pemeriksaan
Rata-rata	523.720	112	0,587	8,843
Nilai Tengah	511.391	112	0,479	7,949
Maksimum	919.319	125	0,890	18,107
Minimum	273.488	101	0,376	5,000
Simpaug.Baku	183.519	6	0,203	3,746
Skewness	0,62	0,45	0,56	1,41
Kurtosis	2,82	4,10	1,54	4,21

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Deskripsi dari masing-masing variabel ditunjukkan pada Tabel 5.31 dengan rata-rata biaya operasional pada KPP Khusus dan KPP Besar adalah Rp523.720.000,-; rata-rata jumlah pegawainya adalah 112 orang, sementara rata-rata rasio ketaatan pelaporan SPT 0,587 dan rata-rata penyelesaian pemeriksaan 8,843. Biaya operasional tertinggi adalah Rp919.319.000,- dan terendah adalah Rp273.488.000,- Jumlah pegawai terbanyak adalah 125 orang dan terendah adalah 101 orang. Rasio ketaatan pelaporan tertinggi adalah 0,89 dan terendah adalah 0,376. Rasio penyelesaian pemeriksaan terbanyak adalah 18,107 dan terendah adalah 5.

Dengan menggunakan bantuan software Eviews 4.0 diketahui korelasi antar variabel seperti tersaji pada Tabel 5.32. Sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 5.32, keseluruhan hasilnya bernilai kurang dari 0,85. Dengan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat korelasi yang kuat antara masing-masing variabel input dan masing-masing variabel output serta antara variabel input dan variabel output. Sehingga keseluruhan variabel, baik variabel input maupun output dapat digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 5.32. Koefisien Korelasi Antara Input dan Output Periode I, Skenario 2

	Biaya Operasional {I1}	Jumlah Pegawai {I2}	Rasio Ketaatan Pelaporan SPT {O1}	Rasio Penyelesaian Pemeriksaan {O2}
Biaya Operasional {I1}	1			
Jumlah Pegawai {I2}	-0,015464232	1		
Rasio Ketaatan Pelaporan SPT {O1}	-0,124724639	-0,460426903	1	
Rasio Penyelesaian Pemeriksaan {O2}	-0,114964602	0,473762461	-0,707710962	1

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pengukuran Efisiensi Menggunakan DEA

Hasil pengukuran efisiensi dengan EMS menunjukkan bahwa dari 12 KPP di Jakarta yang dievaluasi terdapat lima KPP berdasarkan Input-CCR dan lima KPP berdasarkan Input-BCC yang memenuhi syarat efisien karena skor efisiensi bernilai 100% (Tabel 5.33). KPP yang efisien berarti KPP tersebut telah

menggunakan sumber daya yang dimilikinya secara optimal. Penggunaan sumber daya ini berarti penggunaan input secara minimal untuk menghasilkan output tertentu.

Tabel 5.33. Hasil Skor dan Peringkat Efisiensi berdasarkan Input-CCR dan Input-BCC Semester I Tahun 2006, Skenario 2

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input-CCR		Input-BCC	
		SKOR	Peringkat	SKOR	Peringkat
1	KPP P M A 1	71,33%	4	91,00%	7
2	KPP P M A 2	74,69%	3	86,02%	8
3	KPP P M A 3	65,26%	7	95,37%	2
4	KPP P M A 4	68,85%	6	94,50%	5
5	KPP P M A 5	70,88%	5	91,82%	6
6	KPP P M A 6	62,28%	8	94,93%	4
7	KPP BADORA 1	100,00%	1	100,00%	1
8	KPP BADORA 2	100,00%	1	100,00%	1
9	KPP P M B	100,00%	1	100,00%	1
10	KPP B U M N	100,00%	1	100,00%	1
11	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU	100,00%	1	100,00%	1
12	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	91,60%	2	95,08%	3

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan Tabel 5.33, terdapat lima KPP dari 12 KPP yang dievaluasi belum berkinerja secara efisien berdasarkan asumsi Input-BCC yang ditandai dengan nilai skor kurang dari 100%. KPP yang tidak efisien tersebut diberi peringkat mulai dari 2 (karena peringkat 1 adalah KPP efisien) dan seterusnya sesuai besarnya skor efisiensi. Lima peringkat terakhir KPP yang paling tidak efisien adalah KPP PMA 2, KPP PMA 1, KPP PMA 5, KPP PMA 4 dan KPP PMA 6.

Benchmarking

KPP yang tidak efisien mengacu pada KPP yang efisien dengan masing-masing bobot tertentu dengan metode *benchmarking* untuk DMU yang dievaluasi. KPP yang tidak efisien terangkum pada Tabel 5.34 berikut.

**Tabel 5.34. Nilai *Benchmarking* DMU yang Tidak Efisien
(Nilai Bobot dan DMU Acuanaya) Semester I Tahun 2006, Skenario 2**

No.	Unit Pengambilan Keputusan	<i>Benchmark</i>					
		Bobot	DMU	Bobot	DMU	Bobot	DMU
1	KPP P M A 1	0,23	8	0,77	11		
2	KPP P M A 2	0,61	7	0	10	0,39	11
3	KPP P M A 3	0,01	8	0,99	11		
4	KPP P M A 4	0,28	7	0,72	11		
5	KPP P M A 5	0,05	7	0,17	8	0,79	11
6	KPP P M A 6	0,86	7	0,14	11		
7	KPP BADORA 1						
8	KPP BADORA 2						
9	KPP P M B						
10	KPP B U M N						
11	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU						
12	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	0,07	7	0,34	10	0,59	11

Sumber: Hasil Pengolahan Data

KPP yang menjadi acuan atau KPP yang efisien dalam Tabel 5.34 ditunjukkan dengan tulisan bercetak tebal. Salah satu DMU yang tidak efisien dari Tabel 5.34 adalah KPP PMA Satu. KPP PMA Satu memiliki dua KPP referensi, yaitu KPP BADORA 2 (DMU8) dan KPP Wajib Pajak BESAR SATU (DMU11) dengan bobot yang berbeda. KPP WP BESAR SATU adalah DMU efisien yang paling menjadi referensi bagi KPP PMA Satu karena memiliki bobot tertinggi (0,77) dibandingkan DMU acuan lainnya, yaitu bobot 0,23 untuk KPP BADORA 2.

KPP efisien yang banyak menjadi acuan bagi KPP lainnya yang tidak efisien adalah KPP WP BESAR SATU, karena DMU ini menjadi acuan bagi tujuh KPP yang tidak efisien. Sementara KPP BADORA 1 menjadi acuan bagi lima KPP yang tidak efisien, KPP BADORA 2 bagi tiga KPP yang tidak efisien, dan KPP BUMN bagi dua KPP yang tidak efisien. Pembahasan mengenai target input akan diuraikan di bawah ini.

Untuk masing-masing KPP yang tidak efisien dalam setiap input dilakukan perbaikan alokasi input. Tabel 5.35 menunjukkan input aktual, input target, perbaikan, dan persentase perbaikan terhadap input aktual. Input aktual merupakan input yang digunakan DMU saat ini. Input target adalah input berdasarkan bobot

dan DMU acuan. Perbaikan adalah input yang harus dikurangi atau ditambah, dimana jika input aktual lebih besar daripada input target maka dilakukan pengurangan input dan jika input aktual lebih kecil daripada input target maka dilakukan penambahan. Persentase adalah nilai rasio perbaikan terhadap input aktual. Pembahasan dimulai dari input biaya operasional dilanjutkan dengan input jumlah pegawai.

Tabel 5.35. Target dan Perbaikan Input Biaya Operasional KPP Khusus vs KPP WP Besar Semester I Tahun 2006

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input Biaya Operasional (ribuan rp)			
		Aktual	Target	Perbaikan	%
1	KPP P M A 1	919.319	589.079	330.239	35,92%
2	KPP P M A 2	484.009	416.728	67.281	13,90%
3	KPP P M A 3	700.261	638.523	61.738	8,82%
4	KPP P M A 4	570.216	537.931	32.284	5,66%
5	KPP P M A 5	638.499	591.976	46.522	7,29%
6	KPP P M A 6	343.134	324.908	18.226	5,31%
7	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	538.773	511.463	27.310	5,07%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Penghitungan pada Tabel 5.35 mengacu pada Tabel 5.34 dengan menggunakan salah satu contoh KPP yang tidak efisien, yaitu KPP PMA Satu. KPP PMA Satu menggunakan KPP BADORA 2 dan KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU sebagai acuan. Target input yang akan dihitung adalah untuk input 1 (biaya operasional). Input aktual KPP BADORA 2 dan KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU berturut-turut adalah Rp416.026.000,- dan Rp640.771.000,-. Dengan demikian, target inputnya = $(0,23 \times \text{Rp}416.026.000,- + 0,77 \times \text{Rp}640.771.000,-)$ atau sebesar Rp589.079.000,-

Tabel 5.35 juga menunjukkan target input biaya operasional dan perbaikan yang harus dilakukan untuk DMU yang tidak efisien. KPP PMA Satu mempunyai target input biaya operasional sebesar Rp589.079.000,- agar dapat mencapai tingkat kinerja yang efisien, sementara aktual inputnya adalah Rp919.319.000,-. Ternyata, terdapat selisih input yang harus dikurangkan sebesar Rp330.239.000,- atau sebesar 35,92% dari jumlah input aktualnya.

Pada Tabel 5.35 juga dapat dilihat bahwa KPP PMA 1 adalah KPP yang paling banyak harus mengurangi input biaya operasional (35,92%), lalu KPP PMA 2 (13,90%) dan disusul KPP PMA 3 (8,82%). Hal ini berarti ketiga KPP tersebut harus mengurangi input biaya operasional aktualnya sebesar masing-masing persentase tersebut. Input biaya operasional merepresentasikan banyaknya biaya yang telah diklasifikasikan menurut jenis pengeluaran. Penghematan biaya operasional dapat dilakukan dengan berbagai alternatif, misalnya dengan mengurangi jumlah kegiatan penunjang.

Selanjutnya untuk input jumlah pegawai juga dapat dilakukan hal yang sama. Dengan menggunakan Tabel 5.34 diperoleh data bobot *benchmark* dan DMU acuan. Selanjutnya, dilakukan penghitungan atas target input (jumlah pegawai) dan perbaikan input yang harus dilakukan suatu DMU yang tidak efisien, yang hasil penghitungannya telah terangkum pada Tabel 5.36.

Tabel 5.36 Target dan Perbaikan Input Jumlah Pegawai KPP Khusus vs KPP WP Besar Semester I Tahun 2006

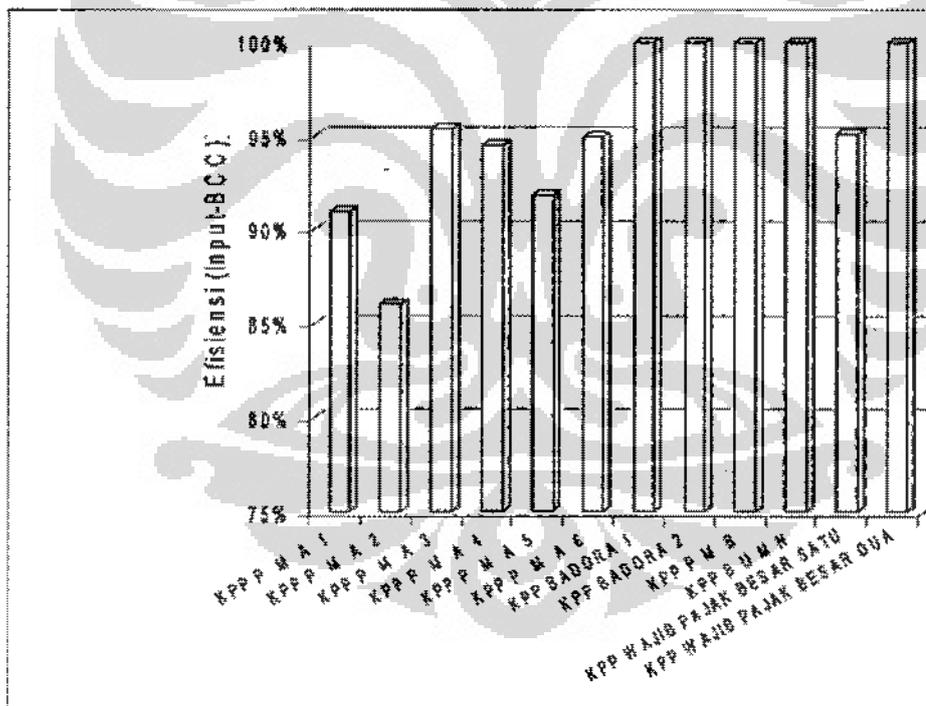
No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input Jumlah Pegawai (orang)			
		Aktual	Target	Perbaikan	%
1	KPP P M A 1	113	103	10	8,85%
2	KPP P M A 2	125	108	17	13,60%
3	KPP P M A 3	106	101	5	4,72%
4	KPP P M A 4	110	104	6	5,45%
5	KPP P M A 5	112	104	8	7,14%
6	KPP P M A 6	116	110	6	5,17%
7	KPP WP BESAR DUA	112	107	5	4,46%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Contoh penghitungan perbaikan input jumlah pegawai pada Tabel 5.36 dengan menggunakan salah satu KPP yang tidak efisien adalah pada contoh penghitungan perbaikan input KPP PMA Satu. KPP PMA Satu menggunakan KPP BADORA 2 dan KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA sebagai acuan. Target input yang akan dihitung adalah untuk input 2 (jumlah pegawai). Input aktual KPP BADORA 2 dan KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU berturut-turut adalah 109 dan 101. Maka target input adalah $(0,23 \times 109 + 0,77 \times 101) = 103$. Tabel 5.36 menunjukkan target input jumlah pegawai dan perbaikan yang harus dilakukan

untuk DMU yang tidak efisien. KPP PMA Satu mempunyai target input jumlah tenaga kerja sebesar 103 agar dapat mencapai tingkat kinerja yang efisien, sementara aktual inputnya adalah 113 maka terdapat selisih input yang harus dikurangkan sebesar 10 atau sebesar 8,85% dari jumlah input aktualnya.

Perbaikan dengan cara mengurangi jumlah pegawai paling banyak harus dilakukan oleh KPP PMA 2 (13,60%), kemudian KPP PMA 1 (8,85%), KPP PMA 5 (7,14%) dan KPP PMA 4 (5,45%). Artinya, supaya menjadi efisien, jumlah pegawai tersebut harus dikurangi sebesar persentasenya dikali dengan jumlah pegawai aktualnya. Penghematan jumlah pegawai dapat dilakukan dengan berbagai alternatif, misalnya dengan mengurangi jumlah pegawai ke kantor lain yang memang benar-benar membutuhkan tambahan pegawai karena beban pekerjaan yang lebih besar.



Gambar 5.9. Efisiensi (Input-BCC) antar KPP Skenario 2, Semester I Tahun 2006

Sumber: Hasil Pengolahan Data

5.3.2. Periode II (Semester II Tahun 2006)

Deskripsi dari masing-masing variabel ditunjukkan pada Tabel 5.37 dengan rata-rata biaya operasional pada KPP Khusus dan KPP Besar adalah Rp523.720.000; rata-rata jumlah pegawainya adalah 112 orang, rata-rata rasio ketaatan pelaporan SPT 0,71 dan rata-rata penyelesaian pemeriksaan 15,25. Biaya operasional tertinggi adalah Rp919.319.000 dan terendah adalah Rp273.488.000,- Jumlah pegawai terbanyak adalah 125 orang dan terendah adalah 101 orang. Rasio ketaatan pelaporan tertinggi adalah 0,93 dan terendah adalah 0,49. Rasio penyelesaian pemeriksaan terbanyak adalah 30,15 dan terendah adalah 6,75.

Tabel 5.37. Deskriptif Input–Output Periode II, Skenario 2

	Input		Output	
	Biaya Operasional (juta Rp)	Jumlah Pegawai (orang)	Rasio Ketaatan Pelaporan SPT	Rasio Penyelesaian Pemeriksaan
Rata-rata	523.720	112	0,71	15,25
Nilai Tengah	511.391	112	0,68	12,34
Maksimum	919.319	125	0,93	30,15
Minimum	273.488	101	0,49	8,85
Simpang. Baku	183.519	6	0,17	6,75
Skewness	0,617	0,455	0,117	1,187
Kurtosis	2,823	4,098	1,542	3,151

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dengan menggunakan bantuan software Eviews 4.0 diketahui sebagaimana tersaji pada Tabel 5.38, keseluruhan hasil korelasi antar variabelnya bernilai kurang dari 0,85. Hasil pengujian tersebut menyimpulkan bahwa tidak terdapat korelasi yang kuat antara masing-masing variabel input dan masing-masing variabel output serta antara variabel input dan variabel output. Dengan demikian, keseluruhan variabel, baik variabel input maupun output dapat digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 5.38. Koefisien Korrelasi Antara Input dan Output Periode II, Skenario 2

	Biaya Operasional (I1)	Jumlah Pegawai (I2)	Rasio Ketaatan Pelaporan SPT (O1)	Rasio Penyelesaian Pemeriksaan (O2)
Biaya Operasional (I1)	1			
Jumlah Pegawai (I2)	-0,28724806	1		
Rasio Ketaatan Pelaporan SPT (O1)	-0,03512033	-0,090506069	1	
Rasio Penyelesaian Pemeriksaan (O2)	-0,06890138	0,057456265	-0,538430403	1

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pengukuran Efisiensi Menggunakan DEA

Hasil pengukuran efisiensi dengan EMS menunjukkan bahwa dari 12 KPP yang dievaluasi terdapat empat KPP berdasarkan input-CCR dan lima KPP berdasarkan input-BCC yang memenuhi syarat efisien karena skor efisiensi bernilai 100% (Tabel 5.39). KPP yang efisien berarti KPP tersebut telah menggunakan sumber daya yang dimilikinya secara optimal. Penggunaan sumber daya ini berarti penggunaan input secara minimal untuk menghasilkan output tertentu.

Tabel 5.39. Hasil Skor dan Peringkat Efisiensi berdasarkan Input-CCR dan Input-BCC Semester II Tahun 2006, Skenario 2

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input-CCR		Input-BCC	
		SKOR	Peringkat	SKOR	Peringkat
1	KPP P M A 1	87,56%	4	94,53%	6
2	KPP P M A 2	76,75%	6	86,89%	8
3	KPP P M A 3	66,10%	9	96,70%	4
4	KPP P M A 4	100,00%	1	100,00%	1
5	KPP P M A 5	72,36%	7	92,92%	7
6	KPP P M A 6	66,71%	8	94,93%	5
7	KPP BADORA 1	100,00%	1	100,00%	1
8	KPP BADORA 2	83,49%	5	98,93%	3
9	KPP P M B	97,50%	3	99,67%	2
10	KPP B U M N	100,00%	1	100,00%	1
11	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU	100,00%	1	100,00%	1
12	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	98,27%	2	100,00%	1

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Hasil pengukuran efisiensi seperti terlihat pada Tabel 5.39 menunjukkan bahwa jumlah DMU efisien yang dihasilkan dengan asumsi input-CCR lebih sedikit daripada dengan asumsi input-BCC. DMU yang efisien menurut input-CCR pasti efisien menurut input-BCC. Hal ini menandakan bahwa syarat yang digunakan input-CCR lebih ketat dari input-BCC. Artinya, dengan input-CCR suatu DMU akan efisien hanya jika tambahan input yang digunakan akan menambah output dengan besaran kenaikan yang sama, sementara Input-BCC menekankan perubahan tersebut tidak harus proporsional atau lebih fleksibel karena bisa saja bertambah lebih besar, lebih kecil, ataupun sama dibandingkan proporsi penambahan inputnya. Konsep input-BCC berdasarkan pengertian tersebut lebih rasional atau lebih menunjukkan realitas yang sebenarnya.

Berdasarkan Tabel 5.39, terdapat lima KPP dari 12 KPP yang dievaluasi belum berkinerja secara efisien berdasarkan asumsi input-BCC yang ditandai dengan nilai skor kurang dari 100%. KPP yang tidak efisien tersebut diberi peringkat mulai dari 2 (karena peringkat 1 adalah KPP efisien) dan seterusnya sesuai besarnya skor efisiensi. Lima peringkat terakhir dari KPP yang paling tidak efisien adalah KPP PMA 2, KPP PMA 5, KPP PMA 1, KPP PMA 6, dan KPP PMA 3.

Benchmarking

KPP yang tidak efisien mengacu pada KPP yang efisien dengan masing-masing bobot tertentu dengan metode *benchmarking* untuk DMU yang dievaluasi. KPP yang tidak efisien terangkum pada Tabel 5.40. KPP yang menjadi acuan atau KPP yang efisien dalam Tabel 5.40 di atas ditunjukkan dengan tulisan bercetak tebal. Salah satu DMU yang tidak efisien dari Tabel 5.40 adalah KPP PMA Satu. KPP PMA satu tersebut memiliki dua KPP referensi, yaitu KPP BADORA 1 (DMU8) dan KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU (DMU11) dengan bobot yang berbeda. KPP BADORA 1 adalah DMU efisien yang paling menjadi referensi bagi KPP PMA Satu karena memiliki bobot tertinggi (0,55) dibandingkan DMU acuan lainnya, yaitu KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU yang berbobot 0,45.

KPP efisien yang banyak menjadi acuan bagi KPP lainnya yang tidak efisien adalah KPP BADORA 1 dan KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU, karena

DMU ini menjadi acuan bagi tujuh KPP yang tidak efisien. Sementara KPP BUMN menjadi acuan bagi tiga KPP yang tidak efisien.

Tabel 5.40. Nilai *Benchmarking* bagi DMU yang Tidak Efisien (Nilai Bobot dan DMU Acuannya) Semester II Tahun 2006, Skenario 2

No.	Unit Pengambilan Keputusan	<i>Benchmark</i>					
		Bobot	DMU	Bobot	DMU	Bobot	DMU
1	KPP P M A 1	0,55	7	0,45	11		
2	KPP P M A 2	0,40	7	0,24	10	0,36	11
3	KPP P M A 3	0,14	7	0,86	11		
4	KPP P M A 4						
5	KPP P M A 5	0,29	7	0,71	11		
6	KPP P M A 6	0,86	7	0,14	11		
7	KPP BADORA 1						
8	KPP BADORA 2	0,58	7	0,05	10	0,37	11
9	KPP P M B	0,06	7	0,64	10	0,30	11
10	KPP BUMN						
11	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU						
12	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA						

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Masing-masing KPP yang tidak efisien untuk setiap inputnya akan dilakukan perbaikan alokasi input. Tabel 5.41 menunjukkan input aktual, input target, perbaikan, dan persentase perbaikan terhadap input aktual. Input aktual merupakan input yang digunakan DMU saat ini. Input target adalah input berdasarkan bobot dan DMU acuan. Perbaikan adalah input yang harus dikurangi atau ditambah, dimana jika input aktual lebih besar daripada input target maka dilakukan pengurangan input dan jika input aktual lebih kecil daripada input target maka dilakukan penambahan. Persentase adalah nilai rasio perbaikan terhadap input aktual.

Target input dan perbaikan input KPP untuk masing-masing input akan dibahas berikut. Penghitungan pada Tabel 5.41 menggunakan data dari Tabel 5.36. Sebagai contoh penghitungan, diambil salah KPP yang tidak efisien, yaitu KPP PMA Satu. KPP PMA Satu menggunakan KPP BADORA 1 dan KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU sebagai acuan. Target input yang akan dihitung adalah untuk input 1, yaitu biaya operasional. Input aktual KPP BADORA 1 dan KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU berturut-turut adalah Rp273.488.000,- dan

Rp640.771.000,- Dengan demikian, target input adalah $(0,55 \times \text{Rp}273.488.000,- + 0,45 \times \text{Rp}640.771.000,-) = \text{Rp}438.765.000,-$ KPP PMA Satu mempunyai target input biaya operasional sebesar Rp438.765.000,- untuk dapat mencapai tingkat kinerja yang efisien, sementara aktual inputnya adalah Rp919.319.000,- Dengan demikian, terdapat selisih input yang harus dikurangkan sebesar Rp480.553.000,- atau sebesar 52,27% dari jumlah input aktualnya.

Tabel 5.41. Target dan Perbaikan Input Biaya Operasional KPP Khusus vs KPP WP Besar Semester II Tahun 2006

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input Biaya Operasional (ribuan rp)			
		Aktual	Target	Penyesuaian	%
1	KPP P M A 1	919.319	438.765	480.553	52,27%
2	KPP P M A 2	484.009	420.730	63.279	13,07%
3	KPP P M A 3	700.261	589.351	110.910	15,84%
4	KPP P M A 5	638.499	534.259	104.240	16,33%
5	KPP P M A 6	343.134	324.908	18.226	5,31%
6	KPP BADORA 2	416.026	412.512	3.514	0,84%
7	KPP P M B	424.076	423.726	350	0,08%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

KPP PMA Satu adalah KPP yang paling banyak harus mengurangi input biaya operasional (52,27%) selanjutnya KPP PMA 5 (16,33%) dan disusul KPP PMA 3 (15,84%). Hal ini berarti ketiga KPP tersebut harus mengurangi input biaya operasional aktualnya sebesar masing-masing persentase tersebut.

Selanjutnya, untuk input jumlah pegawai juga dapat dilakukan hal yang sama. Dengan menggunakan Tabel 5.40 diperoleh data bobot *benchmark* dan DMU acuan sehingga diperoleh target input dan akhirnya dihasilkan perbaikan input yang harus dilakukan suatu DMU yang tidak efisien. Hasil penghitungan telah diringkas pada Tabel 5.42.

Penghitungan pada Tabel 5.42 menggunakan data pada Tabel 5.40. Contoh penghitungannya menggunakan salah satu KPP yang tidak efisien, yaitu KPP PMA Satu. KPP PMA Satu menggunakan KPP BADORA 1 dan KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU sebagai acuan. Target input yang akan dihitung adalah untuk input 2, yaitu jumlah pegawai. Input aktual KPP BADORA 1 dan KPP

WAJIB PAJAK BESAR SATU berturut-turut adalah 112 dan 112 Maka target input adalah $(0,55 \times 112 + 0,45 \times 112) = 107$.

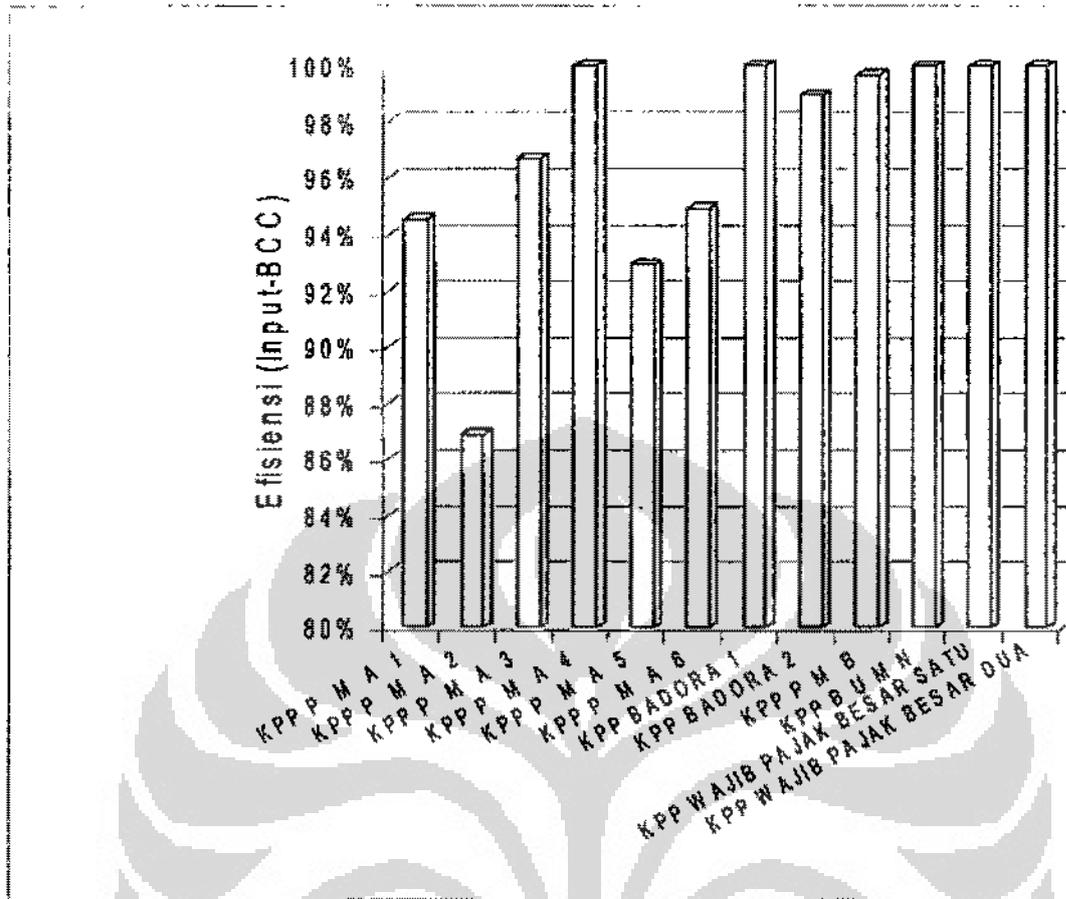
Tabel 5.42. Target dan Perbaikan Input Jumlah Pegawai KPP Khusus vs KPP WP Besar Semester II Tahun 2006

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input Jumlah Pegawai (orang)			
		Aktual	Target	Penyesuaian	%
1	KPP P M A 1	113	107	6	5,44%
2	KPP P M A 2	125	109	16	13,11%
3	KPP P M A 3	106	102	4	3,31%
4	KPP P M A 5	112	104	8	7,07%
5	KPP P M A 6	116	110	6	5,05%
6	KPP BADORA 2	109	108	1	1,12%
7	KPP P M B	111	111	0	0,36%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 5.42 menunjukkan target input jumlah pegawai dan perbaikan yang harus dilakukan untuk DMU yang tidak efisien. KPP PMA Satu mempunyai target input jumlah pegawai sebesar 107 agar dapat mencapai tingkat kinerja yang efisien, sementara aktual inputnya adalah 113. Dengan demikian, terdapat selisih input yang harus dikurangkan sebesar 6 atau sebesar 5,44% dari jumlah input aktualnya.

Perbaikan dengan cara mengurangi jumlah wajib pajak paling banyak harus dilakukan oleh KPP PMA 2 (13,11%) kemudian KPP PMA 5 (7,07%), KPP PMA 1 (5,44%) dan KPP PMA 6 (5,05%). Artinya, supaya efisien jumlah pegawai pada masing-masing kantor tersebut harus dikurangi sebesar persentase tersebut dikali dengan jumlah pegawai aktualnya. Penghematan jumlah pegawai dapat dilakukan dengan berbagai alternatif, misalnya dengan mutasi pegawai ke KPP lain yang memang benar-benar membutuhkan tambahan pegawai sehubungan dengan beban pekerjaan di KPP tersebut.



Gambar 5.10. Efisiensi (Input-BCC) antar KPP Skenario 2, Semester II Tahun 2006

Sumber: Hasil Pengolahan Data

5.3.3. Periode III (Semester I Tahun 2007)

Tabel 5.43. Deskriptif Input-Output Periode III, Skenario 2

	Input		Output	
	Biaya Operasional (ribuan Rp)	Jumlah Pegawai (orang)	Rasio Ketaatan Pelaporan SPT	Rasio Penyelesaian Pemeriksaan
Rata-rata	1.524.734	108	0,65	12,71
Nilai Tengah	1.429.105	108	0,60	8,69
Maksimum	2.478.355	118	0,93	30,79
Minimum	1.259.655	96	0,40	4,34
Simpang Baku	335.310	7	0,20	8,48
Skewness	2,09	-0,18	0,37	0,94
Kurtosis	6,64	1,83	1,56	2,64

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Deskripsi dari masing-masing variabel ditunjukkan pada Tabel 5.43 dengan rata-rata biaya operasional pada KPP Khusus dan KPP WP Besar adalah Rp1.524.734.000; rata-rata jumlah pegawainya adalah 108 orang, rata-rata rasio ketaatan pelaporan SPT 0,65 dan rata-rata penyelesaian pemeriksaan 12,71. Biaya operasional tertinggi adalah Rp2.478.355.000,- dan terendah adalah Rp1.259.655.000,- Jumlah pegawai terbanyak adalah 118 orang dan terendah adalah 96 orang. Rasio ketaatan pelaporan tertinggi adalah 0,93 dan terendah adalah 0,4. Rasio penyelesaian pemeriksaan terbanyak adalah 30,79 dan terendah adalah 4,34.

Dengan menggunakan bantuan software Eviews 4.0, sebagaimana tersaji pada Tabel 5.44, keseluruhan hasil korelasi antar variabelnya bernilai kurang dari 0,85. Hasil pengujian tersebut menyimpulkan bahwa tidak terdapat korelasi yang kuat antara masing-masing variabel input dan masing-masing variabel output serta antara variabel input dan variabel output. Dengan demikian, keseluruhan variabel, baik variabel input maupun output dapat digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 5.44. Koefisien Korelasi Antara Input dan Output Periode III, Skenario 2

	Biaya Operasional {I1}	Jumlah Pegawai {I2}	Rasio Ketaatan Pelaporan SPT {O1}	Rasio Penyelesaian Pemeriksaan {O2}
Biaya Operasional {I1}	1			
Jumlah Pegawai {I2}	0,293115759	1		
Rasio Ketaatan Pelaporan SPT {O1}	-0,2930993	-0,21879	1	
Rasio Penyelesaian Pemeriksaan {O2}	0,025722005	-0,03717	-0,38355	1

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pengukuran Efisiensi Menggunakan DEA

Hasil pengukuran efisiensi dengan EMS menunjukkan bahwa dari 12 KPP yang dievaluasi terdapat lima KPP berdasarkan Input-CCR dan lima KPP berdasarkan Input-BCC yang memenuhi syarat efisien karena skor efisiensi bernilai 100% (Tabel 5.45). Input-CCR menyatakan suatu DMU akan efisien hanya jika tambahan input yang digunakan akan menambah output dengan besaran kenaikan yang sama, sementara Input-BCC menekankan perubahan tersebut tidak

harus proporsional atau lebih fleksibel karena bisa saja bertambah lebih besar, lebih kecil, ataupun sama dibandingkan proporsi penambahan inputnya. Konsep input-BCC berdasarkan pengertian tersebut lebih rasional atau lebih menunjukkan realitas yang sebenarnya.

Tabel 5.45. Hasil Skor dan Peringkat Efisiensi berdasarkan Input-CCR dan Input-BCC Semester I Tahun 2007, Skenario 2

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input-CCR		Input-BCC	
		SKOR	Peringkat	SKOR	Peringkat
1	KPP P M A 1	69,72%	5	84,06%	8
2	KPP P M A 2	80,03%	3	88,64%	5
3	KPP P M A 3	51,26%	7	90,40%	3
4	KPP P M A 4	77,46%	4	89,02%	4
5	KPP P M A 5	53,28%	6	88,15%	7
6	KPP P M A 6	47,79%	8	92,06%	2
7	KPP BADORA 1	100,00%	1	100,00%	1
8	KPP BADORA 2	100,00%	1	100,00%	1
9	KPP P M B	86,72%	2	88,31%	6
10	KPP B U M N	100,00%	1	100,00%	1
11	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU	100,00%	1	100,00%	1
12	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	100,00%	1	100,00%	1

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan Tabel 5.45, terdapat lima KPP dari 12 KPP yang dievaluasi belum berkinerja secara efisien berdasarkan asumsi Input-BCC yang ditandai dengan nilai skor kurang dari 100%. KPP yang tidak efisien tersebut diberi peringkat mulai dari 2 (karena peringkat 1 adalah KPP efisien) dan seterusnya sesuai besarnya skor efisiensi. Lima peringkat terakhir KPP yang paling tidak efisien menurut input-BCC adalah KPP PMA 1, KPP PMA 5, KPP PMB, KPP PMA 2, dan KPP PMA 4.

Benchmarking

KPP yang tidak efisien mengacu pada KPP yang efisien dengan masing-masing bobot tertentu dengan metoda *benchmarking* untuk DMU yang dievaluasi. Nilai bobot dan DMU acuan masing-masing KPP yang tidak efisien terangkum pada Tabel 5.46. KPP yang menjadi acuan atau KPP yang efisien pada Tabel 5.46 di atas ditunjukkan dengan tulisan bercetak tebal.

**Tabel 5.46. Nilai *Benchmarking* bagi DMU yang Tidak Efisien
(Nilai Bobot dan DMU Acuannya) Semester I Tahun 2007, Skenario 2**

No.	Unit Pengambilan Keputusan	<i>Benchmark</i>					
		Bobot	DMU	Bobot	DMU	Bobot	DMU
1	KPP P M A 1	1	8				
2	KPP P M A 2	0,39	7	0,61	11		
3	KPP P M A 3	1	8				
4	KPP P M A 4	0,69	7	0,31	11		
5	KPP P M A 5	0,01	7	0,09	8	0,90	12
6	KPP P M A 6	0,16	8	0,84	12		
7	KPP BADORA 1						
8	KPP BADORA 2						
9	KPP P M B	0,13	7	0,2	11	0,67	12
10	KPP B U M N						
11	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU						
12	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA						

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Salah satu DMU yang tidak efisien dari Tabel 5.46 di atas adalah KPP PMA Satu. KPP PMA Satu memiliki satu KPP referensi, yaitu KPP BADORA 2 (DMU8) dengan bobot 100% (karena hanya satu-satunya KPP referensi). KPP efisien yang banyak menjadi acuan bagi KPP yang tidak efisien adalah KPP BADORA 1 dan KPP BADORA 2, karena DMU ini menjadi acuan bagi empat KPP yang tidak efisien. Sementara KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU menjadi acuan bagi tiga KPP yang tidak efisien dan KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA juga bagi tiga KPP yang tidak efisien.

Masing-masing KPP yang tidak efisien melakukan perbaikan alokasi input seperti yang terangkum pada Tabel 5.47. Tabel ini menunjukkan input aktual, input target, perbaikan dan persentase perbaikan terhadap input aktual. Input aktual merupakan input yang digunakan DMU saat ini. Input target adalah input berdasarkan bobot dan DMU acuan. Perbaikan adalah input yang harus dikurangi atau ditambah, dimana jika input aktual lebih besar daripada input target maka dilakukan pengurangan input dan jika input aktual lebih kecil daripada input target maka dilakukan penambahan. Persentase adalah nilai rasio perbaikan terhadap input aktual.

**Tabel 5.47. Target dan Perbaikan Input Biaya Operasional
KPP Khusus vs KPP WP Besar Semester I Tahun 2007**

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input Biaya Operasional (ribuan rp)			
		Aktual	Target	Penyesuaian	%
1	KPP P M A 1	2.478.355	1.614.157	864.198	34,87%
2	KPP P M A 2	1.429.105	1.266.773	162.332	11,36%
3	KPP P M A 3	1.789.105	1.614.157	174.948	9,78%
4	KPP P M A 4	1.429.105	1.272.248	156.857	10,98%
5	KPP P M A 5	1.466.605	1.291.743	174.862	11,92%
6	KPP P M A 6	1.429.105	1.262.575	166.530	11,65%
7	KPP P M B	1.429.105	1.262.028	167.077	11,69%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 5.47 menunjukkan target input biaya operasional dan perbaikan yang harus dilakukan untuk DMU yang tidak efisien. Penghitungan pada Tabel 5.47 menggunakan data dari Tabel 5.46. Sebagai contoh penghitungan, diambil salah satu KPP yang tidak efisien, yaitu KPP PMA Satu. KPP PMA Satu menggunakan KPP BADORA 2 sebagai acuan. Target input yang akan dihitung adalah input 1 atau biaya operasional. Input aktual KPP BADORA 2 adalah Rp1.614.157.000,- sehingga target inputnya akan = $(1 \times \text{Rp}1.614.157.000,-) = \text{Rp}1.614.157.000,-$

KPP PMA Satu mempunyai target input biaya operasional sebesar Rp1.614.157.000,- untuk mencapai tingkat kinerja yang efisien. Sementara itu, aktual inputnya adalah Rp2.478.355.000,- Dengan demikian, terdapat selisih input yang harus dikurangkan sebesar Rp864.198.000,- atau sebesar 34,87% dari jumlah input aktualnya.

KPP PMA Satu adalah KPP yang paling banyak harus mengurangi input biaya operasional (34,87%), dilanjutkan KPP PMA 5 (11,92%) dan disusul KPP PMB (11,69%). Artinya, ketiga KPP tersebut harus mengurangi input biaya operasional aktualnya sebesar masing-masing persentase tersebut. Penghematan biaya operasional dapat dilakukan dengan berbagai alternatif, misalnya dengan mengurangi jumlah kegiatan penunjang.

Selanjutnya, untuk input jumlah pegawai juga dapat dilakukan hal yang sama. Dengan menggunakan Tabel 5.46 diperoleh data bobot *benchmark* dan DMU acuan sehingga diperoleh target input yang akhirnya menghasilkan

perbaikan input yang harus dilakukan oleh suatu DMU yang tidak efisien. Hasil penghitungan telah diringkas pada Tabel 5.48.

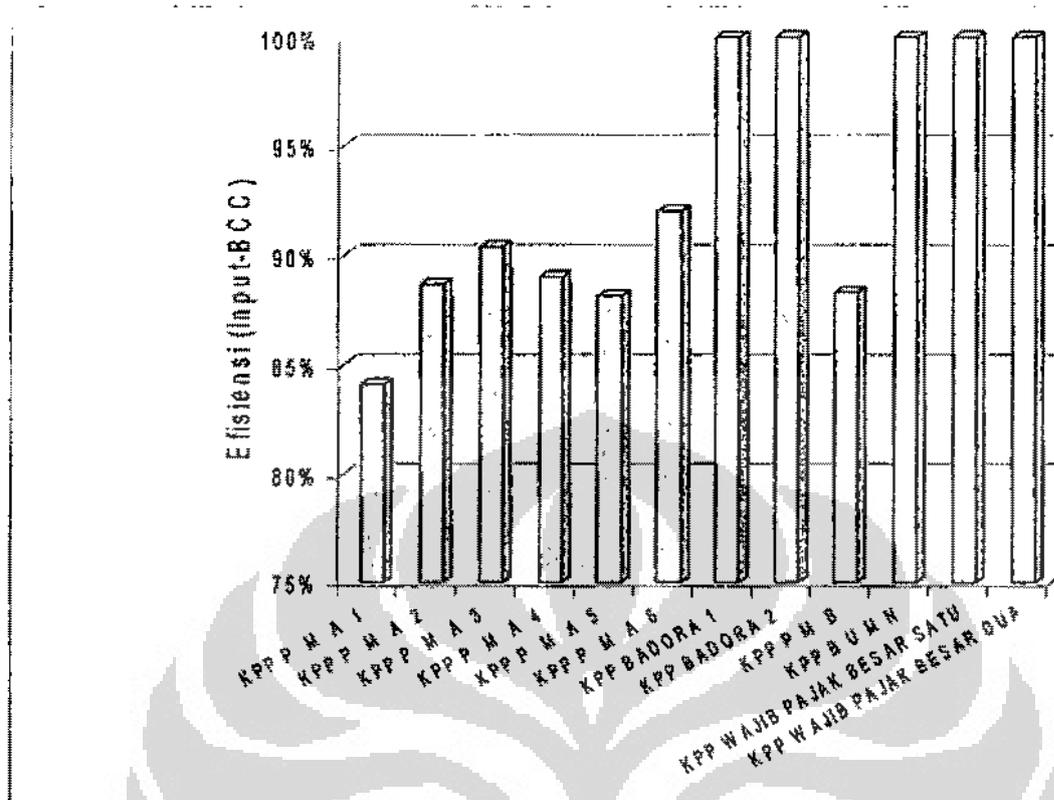
Tabel 5.48. Target dan Perbaikan Input Jumlah Pegawai KPP Khusus vs KPP WP Besar Semester I Tahun 2007

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input Jumlah Pegawai (orang)			
		Aktual	Target	Penyesuaian	%
1	KPP P M A 1	114	96	18	15,94%
2	KPP P M A 2	118	101	17	14,10%
3	KPP P M A 3	106	96	10	9,60%
4	KPP P M A 4	115	102	13	11,61%
5	KPP P M A 5	112	99	13	11,84%
6	KPP P M A 6	107	99	8	7,04%
7	KPP P M B	113	100	13	11,70%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Contoh penghitungan pada Tabel 5.48 adalah dengan menggunakan salah satu KPP yang tidak efisien, yaitu KPP PMA Satu. KPP PMA Satu mengambil KPP BADORA 2 sebagai acuan. Target input yang akan dihitung adalah untuk input 2 (jumlah pegawai). Input aktual KPP BADORA 2 adalah 96, sehingga target input jumlah pegawai KPP PMA Satu adalah $(1 \times 96) = 96$. Tabel 5.48 menunjukkan target input biaya operasional dan perbaikan yang harus dilakukan untuk DMU yang tidak efisien. KPP PMA Satu mempunyai target input jumlah pegawai/tenaga kerja sebesar 96 agar dapat mencapai tingkat kinerja yang efisien, sementara aktual inputnya adalah 114. Dengan demikian, terdapat selisih input yang harus dikurangkan sebesar 18 atau sebesar 15,94% dari jumlah input aktualnya.

Perbaikan dengan cara mengurangi jumlah pegawai paling banyak harus dilakukan oleh KPP WAJIB PMA 1 (15,94%) kemudian KPP PMA 2 (14,1%), KPP PMA 5 (11,84%) dan KPP PMB (11,7%). Artinya, untuk menjadi efisien, jumlah pegawai tersebut harus dikurangi sebesar persentase dikali dengan jumlah pegawai aktualnya.



Gambar 5.11. Efisiensi (Input-BCC) antar KPP Skenario 2, Semester I Tahun 2007

Sumber: Hasil Pengolahan Data

5.3.4. Periode IV (Semester II Tahun 2007)

Deskripsi dari masing-masing variabel ditunjukkan pada Tabel 5.49 dengan rata-rata biaya operasional pada KPP Khusus dan KPP WP Besar adalah Rp1.524.734.000,-; rata-rata jumlah pegawainya adalah 108 orang, rata-rata rasio ketaatan pelaporan SPT 0,71 dan rata-rata penyelesaian pemeriksaan 22,13. Biaya operasional tertinggi adalah Rp2.478.355.000,- dan terendah adalah Rp1.259.655.000,- Jumlah pegawai terbanyak adalah 118 orang dan terendah adalah 96 orang. Rasio ketaatan pelaporan tertinggi adalah 0,97 dan terendah adalah 0,47. Rasio penyelesaian pemeriksaan terbanyak adalah 90,72 dan terendah adalah 5,97.

Dengan menggunakan bantuan software Eviews 4.0, sebagaimana tersaji pada Tabel 5.50, keseluruhan hasil korelasi antar variabelnya bernilai kurang dari 0,85. Hasil pengujian tersebut menyimpulkan bahwa tidak terdapat korelasi yang kuat antara masing-masing variabel input dan masing-masing variabel output serta

antara variabel input dan variabel output. Dengan demikian, keseluruhan variabel, baik variabel input maupun output dapat digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 5.49. Deskriptif Input–Output Periode IV, Skenario 2

	Input		Output	
	Biaya Operasional (ribuan Rp)	Jumlah Pegawai (orang)	Rasio Ketaatan Pelaporan SPT	Rasio Penyelesaian Pemeriksaan
Rata-rata	1.524.734	108	0,71	22,13
Nilai Tengah	1.429.105	108	0,66	11,48
Maksimum	2.478.355	118	0,97	90,72
Minimum	1.259.655	96	0,47	5,97
Simpang. Baku	335.310	7	0,19	23,99
Skewness	2,09	-0,18	0,27	2,14
Kurtosis	6,64	1,83	1,54	6,73

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 5.50. Koefisien Korelasi Antara Input dan Output Periode IV, Skenario 2

	Biaya Operasional (I1)	Jumlah Pegawai (I2)	Rasio Ketaatan Pelaporan SPT (O1)	Rasio Penyelesaian Pemeriksaan (O2)
Biaya Operasional (I1)	1			
Jumlah Pegawai (I2)	0,293115759	1		
Rasio Ketaatan Pelaporan SPT (O1)	-0,289572949	-0,15021	1	
Rasio Penyelesaian Pemeriksaan (O2)	-0,113432197	0,069795	-0,42209	1

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pengukuran Efisiensi Menggunakan DEA

Hasil pengukuran efisiensi dengan EMS menunjukkan bahwa dari 12 KPP di Jakarta yang dievaluasi terdapat dua KPP berdasarkan Input-CCR dan lima KPP berdasarkan Input-BCC yang memenuhi syarat efisien karena skor efisiensi bernilai 100% (Tabel 5.51). KPP yang efisien berarti KPP tersebut telah menggunakan sumber daya yang dimilikinya secara optimal. Penggunaan sumber daya ini berarti penggunaan input secara minimal untuk menghasilkan output

tertentu. Hasil pengukuran efisiensi seperti tergambar dalam Tabel 5.51 menunjukkan bahwa jumlah DMU efisien yang dihasilkan dengan asumsi Input-CCR lebih sedikit daripada dengan asumsi Input-BCC, sehingga dapat disimpulkan bahwa DMU yang efisien menurut Input-CCR pasti efisien menurut Input-BCC. Hal ini menandakan bahwa syarat yang digunakan Input-CCR lebih ketat dari Input-BCC. Artinya, dengan Input-CCR suatu DMU akan efisien hanya jika tambahan input yang digunakan akan menambah output dengan besaran kenaikan yang sama, sementara Input-BCC menekankan perubahan tersebut tidak harus proporsional atau lebih fleksibel. Konsep Input-BCC berdasarkan pengertian ini dinilai lebih rasional atau lebih menunjukkan realitas yang sebenarnya.

Berdasarkan Tabel 5.51, terdapat lima KPP dari 12 KPP yang dievaluasi belum berkinerja secara efisien berdasarkan asumsi Input-BCC yang ditandai dengan nilai skor kurang dari 100%. KPP yang tidak efisien tersebut diberi peringkat mulai dari 2 (karena peringkat 1 adalah KPP efisien) dan seterusnya sesuai besarnya skor efisiensi. Lima peringkat terakhir dari KPP tidak efisien adalah KPP PMA 1, KPP PMB, KPP PMA 5, KPP PMA 2 dan KPP PMA 4.

Tabel 5.51. Hasil Skor dan Peringkat Efisiensi berdasarkan Input-CCR dan Input-BCC Semester II Tahun 2007, Skenario 2

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input-CCR		Input-BCC	
		SKOR	Peringkat	SKOR	Peringkat
1	KPP P M A 1	66,85%	8	85,00%	8
2	KPP P M A 2	80,56%	5	88,50%	5
3	KPP P M A 3	57,48%	10	90,65%	3
4	KPP P M A 4	72,82%	7	88,64%	4
5	KPP P M A 5	57,51%	9	88,25%	6
6	KPP P M A 6	47,91%	11	92,13%	2
7	KPP BADORA 1	100,00%	1	100,00%	1
8	KPP BADORA 2	76,45%	6	100,00%	1
9	KPP P M B	84,83%	4	88,19%	7
10	KPP B U M N	97,39%	3	100,00%	1
11	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU	100,00%	1	100,00%	1
12	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	97,89%	2	100,00%	1

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Benchmarking

KPP yang tidak efisien mengacu pada KPP yang efisien dengan masing-masing bobot tertentu dengan metode *benchmarking* untuk DMU yang dievaluasi. KPP yang tidak efisien terangkum dalam Tabel 5.52 berikut. KPP yang menjadi acuan atau KPP yang efisien dalam Tabel 5.52 ditunjukkan dengan tulisan bercetak tebal. Salah satu DMU yang tidak efisien adalah KPP PMA Satu yang memiliki dua KPP referensi, yaitu KPP BADORA 1 (DMU7) dan KPP BADORA 2 (DMU8) dengan bobot yang berbeda. Dalam hal ini KPP BADORA 2 adalah DMU efisien yang paling menjadi referensi bagi KPP PMA Satu karena memiliki bobot tertinggi (0,82) dibandingkan DMU acuan lainnya, yaitu KPP BADORA 1, yang berbobot 0,18.

KPP efisien yang paling banyak menjadi acuan bagi KPP lainnya yang tidak efisien adalah KPP BADORA 1 karena DMU ini menjadi acuan bagi tujuh KPP yang tidak efisien. Sementara itu, KPP BADORA 2 menjadi acuan bagi empat KPP yang tidak efisien, KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU menjadi acuan bagi tiga KPP yang tidak efisien dan KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA juga bagi tiga KPP yang tidak efisien.

Tabel 5.52. Nilai *Benchmarking* bagi DMU yang Tidak Efisien (Nilai Bobot dan DMU Acuanya) Semester II Tahun 2007, Skenario 2

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Benchmark					
		Bobot	DMU	Bobot	DMU	Bobot	DMU
1	KPP P M A 1	0,18	7	0,82	8		
2	KPP P M A 2	0,28	7	0,72	12		
3	KPP P M A 3	0,04	7	0,96	8		
4	KPP P M A 4	0,39	7	0,61	12		
5	KPP P M A 5	0,05	7	0,1	8	0,86	11
6	KPP P M A 6	0,03	7	0,16	8	0,81	11
7	KPP BADORA 1						
8	KPP BADORA 2						
9	KPP P M B	0,04	7	0,69	11	0,27	12
10	KPP B U M N						
11	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU						
12	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA						

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Masing-masing KPP yang tidak efisien untuk setiap input dilakukan perbaikan alokasi input. Tabel 5.53 menunjukkan input aktual, input target, perbaikan dan persentase perbaikan terhadap input aktual. Target input dan perbaikan input KPP untuk masing-masing input akan dibahas berikut ini, Pembahasan dimulai dari input biaya operasional dan jumlah pegawai.

Tabel 5.53. Target dan Perbaikan Input Biaya Operasional KPP Khusus vs KPP WP Besar Semester II Tahun 2007

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input Biaya Operasional (ribuan rp)			
		Aktual	Target	Penyesunian	%
1	KPP P M A 1	2.478.355	1.553.632	924.723	37,31%
2	KPP P M A 2	1.429.105	1.264.765	164.340	11,50%
3	KPP P M A 3	1.789.105	1.600.707	188.398	10,53%
4	KPP P M A 4	1.429.105	1.266.773	162.332	11,36%
5	KPP P M A 5	1.466.605	1.308.614	157.991	10,77%
6	KPP P M A 6	1.429.105	1.316.923	112.182	7,85%
7	KPP P M B	1.429.105	1.260.385	168.720	11,81%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Contoh penghitungan pada Tabel 5.53 menggunakan salah satu KPP yang tidak efisien, yaitu KPP PMA Satu. KPP PMA Satu menggunakan KPP BADORA 1 dan KPP BADORA 2 sebagai acuan. Target input yang akan dihitung adalah untuk input 1 (biaya operasional). Input aktual KPP BADORA 1 dan KPP BADORA 2 berturut-turut adalah Rp1.277.906.000,- dan Rp1.614.157.000,- Dengan demikian, target input adalah = $(0,18 \times \text{Rp}1.277.906.000,- + 0,82 \times \text{Rp}1.614.157.000,-) = \text{Rp}1.553.632.000,-$

Tabel 5.53 menunjukkan target input biaya operasional dan perbaikan yang harus dilakukan untuk DMU yang tidak efisien. KPP PMA Satu mempunyai target input biaya operasional sebesar Rp1.553.632.000,- agar dapat mencapai tingkat kinerja yang efisien. Sementara aktual inputnya adalah Rp2.478.355.000,- maka terdapat selisih input yang harus dikurangkan sebesar Rp924.723.000,- atau sebesar 37,31% dari jumlah input aktualnya.

KPP PMA 1 adalah KPP yang paling banyak harus mengurangi input biaya operasional (37,31%) selanjutnya KPP PMB (11,81%) dan disusul oleh KPP PMA

2 (11,50%). Hal ini berarti ketiga KPP tersebut harus mengurangi input biaya operasional aktualnya sebesar masing-masing persentase tersebut. Penghematan biaya operasional dapat dilakukan misalnya dengan mengurangi jumlah kegiatan penunjang.

Selanjutnya, untuk input jumlah pegawai juga dapat dilakukan hal yang sama. Dengan menggunakan Tabel 5.52, diperoleh data bobot *benchmark* dan DMU acuan sehingga diperoleh target input, yang pada akhirnya menghasilkan perbaikan input yang harus dilakukan suatu DMU yang tidak efisien. Hasil penghitungan telah diringkas pada Tabel 5.54.

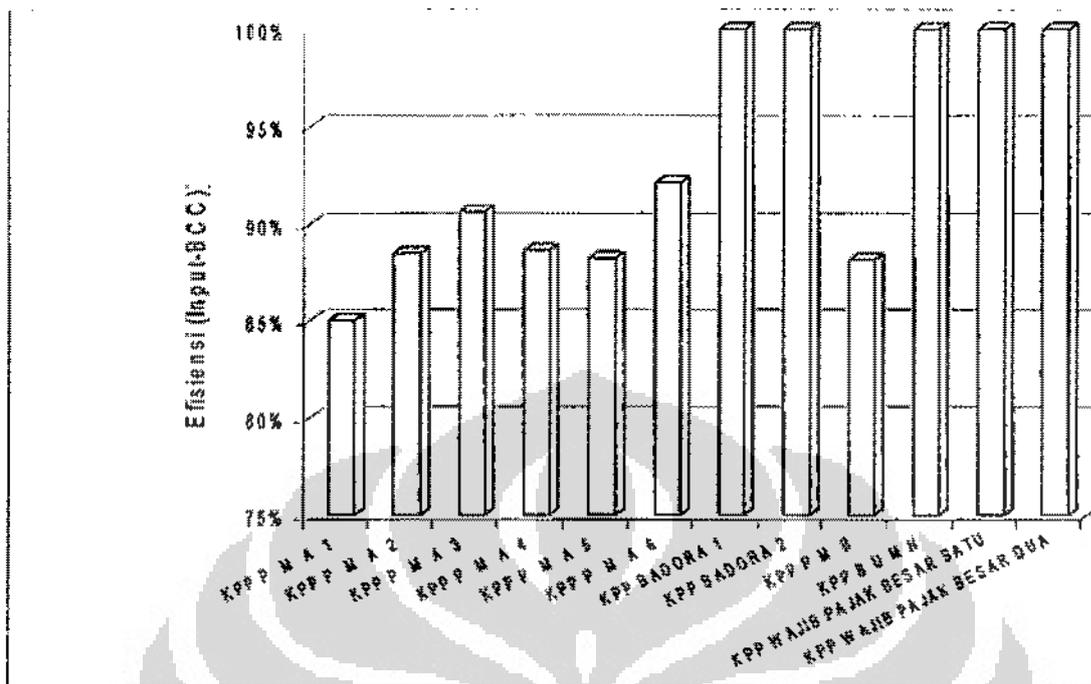
Tabel 5.54. Target dan Perbaikan Input Jumlah Pegawai KPP Khusus vs KPP WP Besar Semester II Tahun 2007

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Input Jumlah Pegawai (orang)			
		Aktual	Target	Penyesunian	%
1	KPP P M A 1	114	97	17	14,98%
2	KPP P M A 2	118	101	17	14,18%
3	KPP P M A 3	106	96	10	9,37%
4	KPP P M A 4	115	101	14	11,86%
5	KPP P M A 5	112	102	10	8,93%
6	KPP P M A 6	107	100	7	6,54%
7	KPP P M B	113	100	13	11,81%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Contoh penghitungan pada Tabel 5.54 menggunakan salah satu KPP yang tidak efisien, yaitu KPP PMA Satu. KPP PMA Satu menggunakan KPP BADORA 1 dan KPP BADORA 2 sebagai acuan. Target input yang akan dihitung adalah untuk input 2 (jumlah pegawai). Input aktual KPP BADORA 1 dan KPP BADORA 2 berturut-turut adalah 102 dan 96. Maka target input adalah $(0,18 \times 102 + 0,82 \times 96) = 97$.

Tabel 5.54 menunjukkan target input jumlah pegawai dan perbaikan yang harus dilakukan untuk DMU yang tidak efisien. KPP PMA Satu mempunyai target input jumlah tenaga kerja sebesar 97 agar dapat mencapai tingkat kinerja yang efisien, sementara aktual inputnya adalah 114, sehingga terdapat selisih input yang harus dikurangkan sebesar 17 atau sebesar 14,98% dari jumlah input aktualnya.



Gambar 5.12. Efisiensi (Input-BCC) antar KPP Skenario 2, Semester II Tahun 2007

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Perbaikan dengan cara mengurangi jumlah pegawai paling banyak harus dilakukan oleh KPP PMA 1 (14,98%) kemudian KPP PMA 2 (14,18%), KPP PMA 4 (11,86%) dan diikuti KPP PMB (11,81%). Artinya, untuk menjadi efisien jumlah pegawai tersebut harus dikurangi sebesar persentase tersebut dikali dengan jumlah pegawai aktualnya.

5.4. Ringkasan Peringkat Efisiensi berdasarkan Input-BCC

Secara ringkas, hasil pengukuran efisiensi antar KPP pada semester I tahun 2006, semester II tahun 2006, semester I tahun 2007 dan semester II tahun 2007 dengan orientasi input-BCC dapat dilihat pada Tabel 5.55 untuk skenario 1 dan Tabel 5.56 untuk skenario 2.

Pada skenario 1 Tabel 5.55, objek penelitian juga meliputi KPP Madya Jakarta Pusat (DMU 13) selain tiga KPP dalam Kanwil DJP WP Besar (DMU 10, 11 dan 12) dan sembilan KPP dalam Kanwil DJP Jaya Khusus (DMU 1 sampai dengan DMU 9). Periode penelitian mencakup empat periode waktu, yaitu

semester I 2006, semester II 2006, semester I 2007 dan semester II 2007. Hasil skor dan peringkat efisiensi menunjukkan bahwa terdapat tiga buah KPP yang merupakan KPP paling efisien selama empat periode waktu, dengan skor nilai efisiensi tertinggi 100%, yaitu: KPP Badora 1, KPP BUMN dan KPP Madya Jakarta Pusat. Ini berarti tidak ada satupun dari KPP WP Besar yang merupakan *pilot project* modernisasi mencapai keadaan paling efisien.

Tabel 5.55. Resume Hasil Skor dan Peringkat Efisiensi Skenario 1 berdasarkan Input-BCC

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Semester I 2006		Semester II 2006		Semester I 2007		Semester II 2007	
		Skor	Rank	Skor	Rank	Skor	Rank	Skor	Rank
1	KPP P M A 1	80,44%	7	87,77%	4	72,30%	7	66,43%	10
2	KPP P M A 2	77,34%	9	74,19%	9	77,51%	6	74,09%	4
3	KPP P M A 3	80,97%	5	83,05%	7	69,74%	10	67,49%	8
4	KPP P M A 4	81,10%	4	100,00%	1	83,39%	3	76,42%	3
5	KPP P M A 5	80,53%	6	82,22%	8	68,83%	11	67,24%	9
6	KPP P M A 6	89,59%	3	89,59%	3	71,30%	9	68,60%	7
7	KPP BADORA 1	100,00%	1	100,00%	1	100,00%	1	100,00%	1
8	KPP BADORA 2	100,00%	1	85,35%	6	95,76%	2	73,21%	5
9	KPP P M B	100,00%	1	87,75%	5	72,01%	8	68,72%	6
10	KPP B U M N	100,00%	1	100,00%	1	100,00%	1	100,00%	1
11	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU	97,48%	2	98,91%	2	79,40%	4	100,00%	1
12	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	77,35%	8	100,00%	1	78,49%	5	79,48%	2
13	KPP MADYA JKT PUSAT	100,00%	1	100,00%	1	100,00%	1	100,00%	1

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pada skenario 1 Tabel 5.55, objek penelitian juga meliputi KPP Madya Jakarta Pusat (DMU 13) selain tiga KPP dalam Kanwil DJP WP Besar (DMU 10, 11 dan 12) dan sembilan KPP dalam Kanwil DJP Jaya Khusus (DMU 1 sampai dengan DMU 9). Periode penelitian mencakup empat periode waktu, yaitu semester I 2006, semester II 2006, semester I 2007 dan semester II 2007. Hasil skor dan peringkat efisiensi menunjukkan bahwa terdapat tiga buah KPP yang merupakan KPP paling efisien selama empat periode waktu, dengan skor nilai efisiensi tertinggi 100%, yaitu: KPP Badora 1, KPP BUMN dan KPP Madya Jakarta Pusat. Ini berarti tidak ada satupun dari KPP WP Besar yang merupakan *pilot project* modernisasi mencapai keadaan paling efisien.

Kemudian, ditemukan bahwa terdapat lima buah KPP yang menjadi KPP paling efisien atau memperoleh skor efisiensi 100% hanya untuk satu periode saja.

KPP-KPP tersebut adalah: KPP PMB dan Badora 2 (semester I 2006), KPP PMA 4 dan KPP WP Besar Dua (semester II 2006) dan KPP WP Besar Satu (semester II 2007). Sementara itu, posisi terendah diduduki oleh KPP PMA 1 pada semester II 2007 dengan skor efisiensi sebesar 66,43%.

Tabel 5.56. Resume Hasil Skor dan Peringkat Efisiensi Skenario 2 berdasarkan Input-BCC

No.	Unit Pengambilan Keputusan	Semester I 2006		Semester II 2006		Semester I 2007		Semester II 2007	
		Skor	Rank	Skor	Rank	Skor	Rank	Skor	Rank
1	KPP P M A 1	91,00%	7	94,53%	6	84,06%	8	85,00%	8
2	KPP P M A 2	86,02%	8	86,89%	8	88,64%	5	88,50%	5
3	KPP P M A 3	95,37%	2	96,70%	4	90,40%	3	90,65%	3
4	KPP P M A 4	94,50%	5	100,00%	1	89,02%	4	88,64%	4
5	KPP P M A 5	91,82%	6	92,92%	7	88,15%	7	88,25%	6
6	KPP P M A 6	94,93%	4	94,93%	5	92,06%	2	92,13%	2
7	KPP BADORA 1	100,00%	1	100,00%	1	100,00%	1	100,00%	1
8	KPP BADORA 2	100,00%	1	98,93%	3	100,00%	1	100,00%	1
9	KPP P M B	100,00%	1	99,67%	2	88,31%	6	88,19%	7
10	KPP B U M N	100,00%	1	100,00%	1	100,00%	1	100,00%	1
11	KPP WAJIB PAJAK BESAR SATU	100,00%	1	100,00%	1	100,00%	1	100,00%	1
12	KPP WAJIB PAJAK BESAR DUA	95,08%	3	100,00%	1	100,00%	1	100,00%	1

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pada skenario 2 Tabel 5.56, objek penelitian hanya meliputi tiga KPP dalam Kanwil DJP WP Besar (DMU 10, 11 dan 12) dan sembilan KPP dalam Kanwil DJP Jaya Khusus (DMU 1 sampai dengan DMU 9). Periode penelitian, sama dengan skenario 1 mencakup empat periode waktu, yaitu semester I 2006, semester II 2006, semester I 2007 dan semester II 2007. Hasil skor dan peringkat efisiensi menunjukkan bahwa terdapat tiga buah KPP yang merupakan KPP paling efisien selama empat periode waktu berturut-turut, dengan skor nilai efisiensi tertinggi 100%, yaitu: KPP Badora 1, KPP BUMN dan KPP WP Besar Satu.

Kemudian, ditemukan bahwa terdapat dua buah KPP yang menjadi KPP paling efisien atau memperoleh skor efisiensi 100% untuk hanya tiga periode saja. KPP-KPP tersebut adalah: KPP Badora 2 (paling efisien untuk semua periode kecuali semester II 2006) dan KPP WP Besar Dua (kecuali semester I 2006). Sementara itu, posisi terendah diduduki oleh KPP PMA 1 pada semester I 2007 dengan skor efisiensi sebesar 84,06%. Dapat dilihat bahwa skor efisiensi terendah pada skenario 2 jauh lebih tinggi/baik daripada skenario 1 yang hanya 66,43%.

5.5. Analisis Perbandingan

Efisiensi bertujuan untuk mencari kombinasi penggunaan input yang paling minimal dalam menghasilkan tingkat output tertentu (dengan berorientasi input) atau bertujuan untuk mencari kombinasi pencapaian output maksimal dengan tingkat input tertentu (bila berorientasi output). Hasil efisiensi sebagaimana telah dibahas di muka, digunakan untuk menilai apakah pelayanan yang diberikan oleh Ditjen Pajak melalui KPP-KPP telah memenuhi kebutuhan dan memuaskan pengguna jasa dalam hal ini para Wajib Pajak. Tidak hanya itu; dalam jangka panjang, kondisi yang dipaksakan oleh keadaan akan memotivasi KPP-KPP untuk berusaha keras mencapai efisiensi biaya operasional dan tenaga kerja. Oleh sebab itu, perlu dipertimbangkan perbandingan *score*/nilai efisiensi dengan menggunakan pengujian antar kelompok waktu, yaitu nilai efisiensi semester I tahun 2006, semester II tahun 2006, semester I tahun 2007 dan semester II tahun 2007.

Penelitian ini, seperti telah dibahas pada Bab 3, menggunakan model yang berorientasi input dengan maksud untuk mengetahui kinerja KPP-KPP yang berada di dalam Kanwil DJP Jaya Khusus dan KPP Madya Jakarta Pusat serta KPP-KPP Wajib Pajak Besar berdasarkan faktor penggunaan sumber daya yang tepat. Sumber daya atau sering disebut input dalam penelitian ini meliputi: biaya operasional dan jumlah pegawai. Biaya operasional, yaitu biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan aktivitas/kegiatan operasional suatu UPK/DMU. Sedangkan output terdiri dari rasio ketaatan pelaporan SPT dan rasio penyelesaian pemeriksaan.

Nilai efisiensi dari sisi input dan output tiap DMU dimaksimalkan, dengan formulasi *Linear Programming* sehingga memaksa nilai bobot menjadi nol untuk semua input/output yang akan mengurangi efisiensi. Selanjutnya, nilai efisiensi tersebut dibandingkan dengan menggunakan pengujian perbandingan statistik nonparametrik seperti terangkum pada Tabel 5.57. dan Tabel 5.58. Pengujian perbandingan nilai rata-rata (*mean score*) efisiensi antar periode waktu menggunakan uji Friedman (Tabel 5.57) dan dilakukan dalam periode antara semester I tahun 2006, semester II tahun 2006, semester I tahun 2007 dan semester II tahun 2007.

Tabel 5.57. Perbandingan Rata-Rata Nilai (*Mean Score*) Antar Waktu dengan Uji Friedman dan Uji Wilcoxon pada Skenario 1 dan Skenario 2

Perbandingan	Uji Friedman		Uji Wilcoxon		
	Uji Statistik	Signifikansi	Perbandingan Lanjutan	Uji Statistik	Signifikansi
Skenario 1	17,147 (n=52)	0,001)	Semester I 2006 – Semester II 2006	-0,561 (n=26)	0,575
			Semester II 2006 – Semester I 2007	-2,401 (n=26)	0,016)
			Semester I 2007 – Semester II 2007	-1,511 (n=26)	0,131
Skenario 2	7,295 (n=48)	0,063)	Semester I 2006 – Semester II 2006	-1,244 (n=24)	0,214
			Semester II 2006 – Semester I 2007	-1,718 (n=24)	0,086)
			Semester I 2007 – Semester II 2007	-0,866 (n=24)	0,386

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Keterangan:

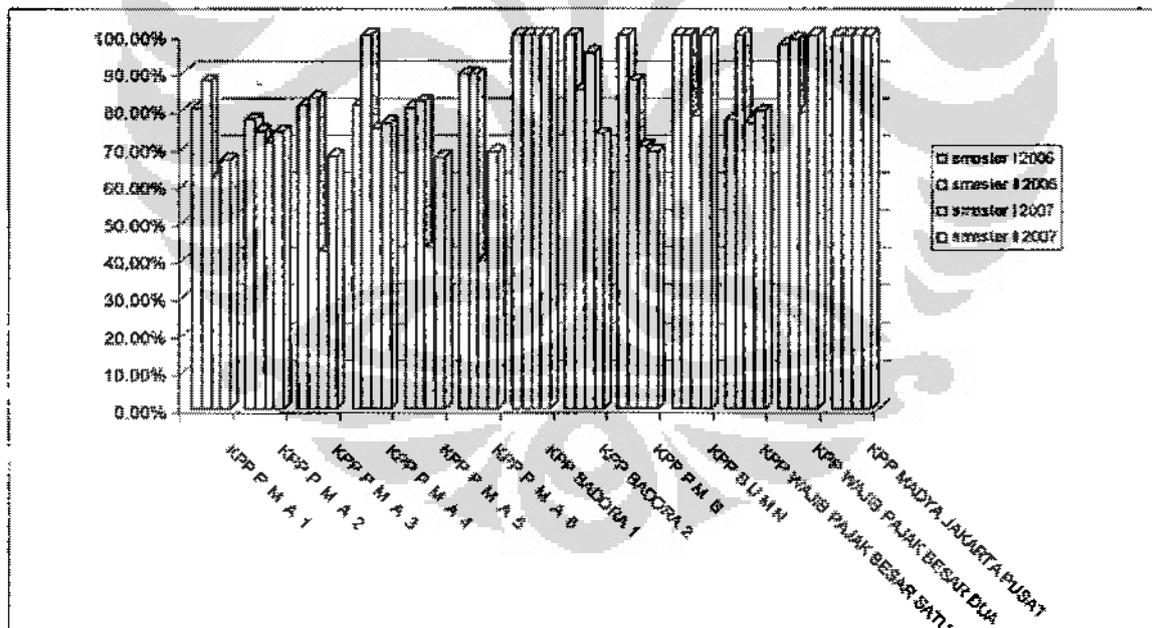
*)Signifikan pada tingkat keyakinan 90%

Dalam penelitian ini, terdapat dua hipotesis untuk masing-masing skenario. Untuk skenario 1 maupun skenario 2, hipotesis nol (H_0) yang digunakan adalah: tidak ada perbedaan nilai rata-rata (*mean score*) efisiensi nyata antara semester I 2006, semester II 2006, semester I 2007 dan semester II 2007. Sementara hipotesis alternatifnya (H_1)nya adalah: terdapat perbedaan rata-rata nilai (*mean score*) efisiensi antara semester I 2006, semester II 2006, semester I 2007 dan semester II 2007.

Berdasarkan uji Friedman, nilai statistik masing-masing skenario adalah 17,147 (untuk skenario 1) dan 7,295 (untuk skenario 2). Hasil pengujian Friedman pada taraf signifikansi 10% atau 0,10 untuk skenario 1 dan skenario 2 adalah menerima H_1 dan menolak H_0 , dengan kesimpulan bahwa terdapat perbedaan nilai rata-rata (*mean score*) efisiensi yang nyata (0,001 untuk skenario 1 dan 0,063 untuk skenario 2).

Akan tetapi, apabila pengujian Friedman dilakukan pada taraf signifikansi 5% atau 0,05, maka untuk skenario 1 hasilnya akan tetap sama, yaitu menolak H_0 atau menerima H_1 dengan kesimpulan terdapat perbedaan nilai rata-rata (*mean score*) efisiensi yang nyata. Sementara untuk skenario 2, hasil pengujianannya adalah menerima H_0 dan menolak H_1 , sehingga disimpulkan tidak terdapat perbedaan nilai rata-rata (*mean score*) efisiensi yang nyata antara periode I (semester I 2006), periode II (semester II 2006), periode III (semester I 2007) dan periode IV (semester II 2007).

Hasil uji Friedman tersebut menunjukkan bahwa nilai efisiensi pada skenario 1, di mana objek penelitian mencakup KPP Kanwil Khusus, KPP WP Besar dan KPP Madya, lebih berfluktuasi (seperti dapat dilihat pada Gambar 5.13). Sementara pada skenario 2, dimana cakupan objek penelitiannya hanya meliputi KPP Kanwil Khusus dan KPP WP Besar, nilai efisiensi antar waktunya relatif lebih stabil (ditunjukkan pada Gambar 5.14).

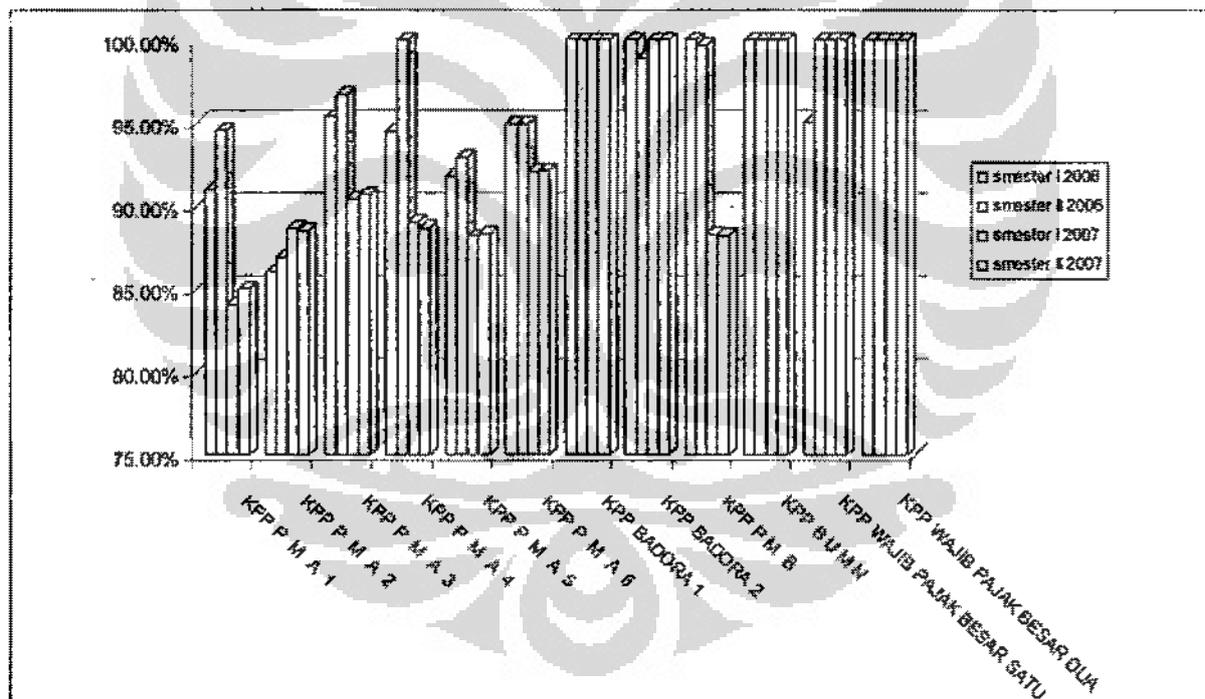


Gambar 5.13. Perbandingan Nilai Efisiensi antar KPP dan Antar Waktu berdasarkan Input BCC pada Skenario 1

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Hasil nilai rata-rata efisiensi pada skenario 2 yang relatif lebih stabil dapat disebabkan karena alokasi input yang diberikan kepada KPP Madya Jakarta Pusat

yang juga relatif lebih sedikit/kecil dibandingkan dengan KPP-KPP lainnya. Hal tersebut dapat dimungkinkan karena prioritas pengalokasian input yang berbeda. Karakter para WP yang terdaftar pada KPP-KPP dalam Kanwil DJP WP Besar dan Kanwil Khusus sedikit berbeda dengan para WP yang terdaftar di KPP Madya. Wajib Pajak yang masuk ke dalam KPP-KPP di dalam Kanwil DJP WP Besar⁴¹, yaitu KPP WP Besar Satu dan KPP WP Besar Dua merupakan 380 WP Badan/perusahaan terbesar dalam kontribusinya terhadap penerimaan negara dari sisi pajak. Para WP tersebut sebagian besar berasal dari KPP-KPP yang berada di dalam Kanwil Khusus (PMA dan Badora). Bahkan untuk KPP BUMN, para WP semua berasal dari KPP Perusahaan Negara dan Daerah (PND) yang berganti nama menjadi KPP BUMN saat reorganisasi ke dalam Kanwil DJP WP Besar tahun 2007.



Gambar 5.14. Perbandingan Nilai Efisiensi antar KPP dan Antar Waktu berdasarkan Input BCC pada Skenario 2

Sumber: Hasil Pengolahan Data

⁴¹ Kanwil DJP WP Besar sampai dengan saat ini terdiri dari 4 buah KPP:

1. KPP WP Besar Satu (LTO 1), dengan 187 WP Badan dan 36 AR.
2. KPP WP Besar Dua (LTO 2), dengan 193 WP Badan dan 35 AR.
3. KPP BUMN, dengan 374 WP Badan dan 35 AR.
4. KPP WP Besar OP (HWI), dengan 1.200 WP OP dan 36 AR.

Di sisi lain, KPP Madya Jakarta Pusat memang terdiri dari 200 WP terbesar di lingkungan Kanwil DJP Jakarta I. Akan tetapi, para WP yang terdaftar memang tidak terlalu signifikan kontribusinya dibandingkan KPP WP Besar pada penerimaan pajak secara nasional. WP yang masuk ke dalam KPP Madya Jakarta Pusat terbesar hanya untuk wilayah Kanwil DJP Jakarta I (dan bukan nasional seperti Kanwil DJP Jakarta Besar). Dengan demikian, pengawasan dan pelayanan atas diri WP lebih diprioritaskan pada KPP yang berada di dalam Kanwil DJP WP Besar dan Kanwil DJP Jakarta Khusus daripada di KPP Madya Jakarta Pusat. Hal ini dibuktikan dengan alokasi input, baik tenaga kerja/pegawai (*Account Representative*) maupun biaya operasional kantor, yang relatif jauh lebih sedikit pada KPP Madya Jakarta Pusat.

Hasil perbandingan nilai efisiensi input-BCC yang berbeda nyata antar waktu berdasarkan Friedman test tersebut dilanjutkan dengan pengujian perbandingan antar pasangan waktu yang berdampingan menggunakan pengujian Wilcoxon untuk mengetahui periode waktu mana yang benar-benar berbeda. Untuk setiap skenario, uji Wilcoxon mengemukakan tiga hipotesis karena menguji tiga periode waktu, yaitu:

1. perbandingan periode semester I 2006 dengan semester II 2006,
2. perbandingan periode semester II 2006 dengan semester I 2007,
3. dan perbandingan semester I 2007 dengan semester II 2007.

Hipotesis nol (H_0) yang digunakan untuk ketiga periode di atas, adalah:

1. H_0 : tidak terdapat perbedaan nilai rata-rata (*mean score*) efisiensi yang nyata antara semester I 2006 dengan semester II 2006,
2. H_0 : tidak terdapat perbedaan nilai rata-rata (*mean score*) efisiensi yang nyata antara semester II 2006 dengan semester I 2007,
3. H_0 : tidak terdapat perbedaan nilai rata-rata (*mean score*) efisiensi yang nyata antara semester I 2007 dengan semester II 2007.

Hasil uji Wilcoxon pada skenario 1 dan skenario 2 dengan taraf signifikansi 10% yang sejalan dengan hasil uji Friedman, yaitu:

1. Periode semester I 2006 dengan semester II 2006; hasil pengujian: menerima H_0 → tidak terdapat perbedaan nilai rata-rata (*mean score*) efisiensi yang nyata.

2. Periode semester II 2006 dengan semester I 2007; hasil pengujian: menolak H_0
 \rightarrow terdapat perbedaan nilai rata-rata (*mean score*) efisiensi yang nyata.
3. Periode semester I 2007 dengan semester II 2007; hasil pengujian: menerima H_0
 \rightarrow tidak terdapat perbedaan nilai rata-rata (*mean score*) efisiensi yang nyata.

sehingga disimpulkan bahwa pada semester II 2006 dengan semester I 2007 terdapat perbedaan nilai rata-rata (*mean score*) efisiensi yang nyata, sementara untuk periode semester I 2006 dengan semester II 2006 dan semester I 2007 dengan semester II 2007 disimpulkan tidak terdapat perbedaan nilai *score* efisiensi yang nyata. Hasil Uji Friedman dan Uji Wilcoxon secara lengkap terangkum pada Tabel 5.57.

Nilai uji Wilcoxon yang negatif berarti bahwa rata-rata ranking semester sebelumnya lebih tinggi rata-rata rankingnya dibandingkan dengan semester sesudahnya. Namun rata-rata ranking tidak berarti nilai sebenarnya sesuai dengan rata-rata ranking tersebut. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 5.58, terdapat kenaikan pada semester II tahun 2006 namun menurun pada semester I tahun 2007 dan penurunan berlanjut pada semester II tahun 2007. Hal tersebut dimungkinkan karena adanya nilai ekstrim pada nilai *scoring* yang penyebabnya harus diteliti lebih mendalam satu per satu.

Tabel 5.58. Deskriptif Nilai *Scoring*

Skenario		Nilai Semester I tahun 2006	Nilai Semester II tahun 2006	Nilai Semester I tahun 2007	Nilai Semester II tahun 2007
Skenario I	Mean	0,8175	0,8390	0,7159	0,6709
	Median	0,7727	0,8581	0,7471	0,6789
Skenario II	Mean	0,8374	0,8740	0,8052	0,7831
	Median	0,8315	0,9253	0,8338	0,7851

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Sementara, perbedaan nilai efisiensi semester II 2006 dengan semester I 2007 dapat disebabkan karena perubahan tahun anggaran, di mana variabel input biaya operasional dapat meningkat secara material di awal tahun anggaran berikutnya, sementara di sisi lain besarnya variabel input biaya operasional (diasumsikan) selalu sama pada tiap semester tahun yang bersangkutan. Begitu

pula halnya dengan variabel input lainnya, yaitu jumlah tenaga kerja/pegawai. Rata-rata input jumlah pegawai yang dialokasikan untuk setiap KPP berubah setiap tahunnya. Dengan demikian, jumlah pegawai pada semester I 2006 akan sama dengan semester II 2006 dan semester I 2007 akan sama dengan semester II 2007. Sebaliknya, semester II 2006 akan berbeda dengan semester I 2007.

Pengujian perbandingan antar waktu dilanjutkan dengan uji Mann Whitney. Empat hipotesis digunakan dalam uji Mann Whitney yang ditujukan untuk masing-masing periode, yaitu untuk semester I tahun 2006, semester II tahun 2006, semester I tahun 2007 dan semester II tahun 2007. Dalam keseluruhan periode, hipotesis nol (H_0) yang digunakan adalah tidak terdapat perbedaan nilai rata-rata (*mean score*) efisiensi antara skenario pertama dan skenario kedua. Keempat hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Untuk semester I 2006 skenario 1 dengan semester I 2006 skenario 2.
 H_0 : tidak terdapat perbedaan nilai rata-rata (*mean score*) efisiensi yang nyata antara skenario 1 dengan skenario 2 pada semester I 2006.
2. Untuk semester II 2006 skenario 1 dengan semester II 2006 skenario 2.
 H_0 : tidak terdapat perbedaan nilai rata-rata (*mean score*) efisiensi yang nyata antara skenario 1 dengan skenario 2 pada semester II 2006.
3. Untuk semester I 2007 skenario 1 dengan semester I 2007 skenario 2.
 H_0 : tidak terdapat perbedaan nilai rata-rata (*mean score*) efisiensi yang nyata antara skenario 1 dengan skenario 2 pada semester I 2007.
4. Untuk semester II 2007 skenario 1 dengan semester II 2007 skenario 2.
 H_0 : tidak terdapat perbedaan nilai rata-rata (*mean score*) efisiensi yang nyata antara skenario 1 dengan skenario 2 pada semester II 2007.

Nilai uji statistik Mann Whitney untuk perbandingan nilai *score* antar skenario pada Tabel 5.59 berturut-turut adalah -0,585; -0,553; -1,265 dan -1,417. Hasil tersebut dengan taraf signifikansi 0,10 berarti kedua skenario, baik skenario 1 maupun skenario 2, tidak berbeda nyata untuk tiap-tiap periode waktu semester I tahun 2006, semester II tahun 2006, semester I tahun 2007 dan semester II tahun 2007. Nilai negatif dari masing-masing uji statistik Mann Whitney berarti rata-rata ranking skenario I lebih rendah dari rata-rata ranking skenario II untuk masing-

masing semester. Hal itu sejalan dengan nilai sebenarnya yang ditunjukkan pada Tabel 5.58.

Tabel 5.59. Perbandingan Score antar Skenario dengan Uji Mann Whitney

	Semester I tahun 2006	Semester II tahun 2006	Semester I tahun 2007	Semester II tahun 2007
Uji Statistik	-0,585	-0,553	-1,265	-1,417
Signifikansi	0,574	0,611	0,225	0,168

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Nilai efisiensi yang tidak berbeda nyata antara skenario 1 dan skenario 2 untuk tiap periode waktu menunjukkan tidak ada perbedaan efisiensi dengan pengelompokan berdasarkan besarnya KPP, yaitu antar kelompok KPP Kanwil DJP Jakarta Khusus dan KPP Kanwil DJP WP Besar, dengan kelompok KPP Kanwil DJP Jakarta Khusus, KPP Kanwil DJP WP Besar dan KPP Madya (Jakarta Pusat). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa baik skenario 1 maupun skenario 2 dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

5.6. Hasil Studi Lain yang Berkaitan

Survei ataupun studi yang dilakukan oleh pihak di luar DJP, yaitu TAMF dan AC Nielsen⁴² telah dilakukan pada tahun 2006 terhadap KPP-KPP di dalam lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus. KPP-KPP tersebut terdiri dari sepuluh KPP, yaitu:

1. Satu Kantor Pajak BUMN
2. Enam Kantor Pajak PMA
3. Satu Kantor Pajak Perusahaan Masuk Bursa
4. Dua KPP Badora

Pada mulanya, setelah Kanwil DJP Jakarta Khusus beroperasi, Technical Assistance Management Facility (TAMF) berkeinginan membantu DJP memahami

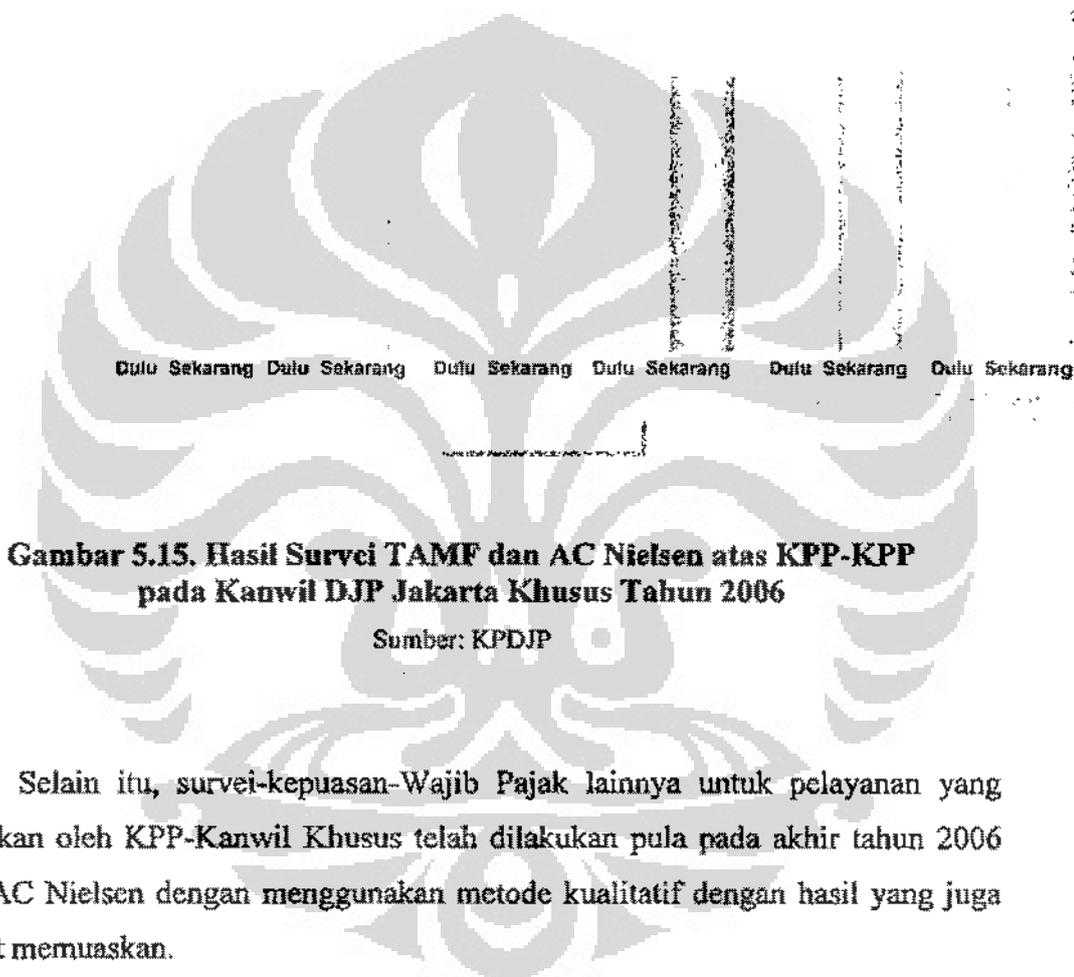
⁴² PT AC Nielsen Indonesia adalah perusahaan penyedia jasa penelitian dalam komunikasi, ekonomi, pendidikan sosiologi dengan fokus pada *Marketing Research and Public Opinion Polling*

dampak dari usaha untuk memperbaiki dan memodernisasi pelayanan Wajib Pajak dengan cara mengadakan penelitian di antara para Wajib Pajak. Diharapkan berdasarkan hasil penelitian ini dapat dibuat rencana tindakan untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada, memaharni persepsi mengenai pelayanan yang baru saja dimodernisasi dan efisiensinya, termasuk proses pelayanan keluhan dan Website dan juga memahami persepsi, apakah penerapan kode etik telah berpengaruh positif, yaitu berhenti atau berkurangnya perilaku tidak etis atau korupsi.

Responden pada penelitian ini kebanyakan adalah manager pajak atau finansial, karena merekalah yang bertanggung jawab atas urusan dengan kantor pajak. Mereka juga terlibat langsung dalam proses penghitungan dan pengambilan keputusan dalam pembayaran pajak secara umum. Survei tersebut menghasilkan beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Sistem pelaporan dan AR dianggap sebagai terobosan karena AR merupakan fungsi yang baru dan sistem pelaporan mengalami perubahan dari pengisian manual ke sistem pengisian elektronik.
2. Di sisi lain, informasi (website www.pajak.go.id) dinilai masih buruk karena dirasakan kurang bermanfaat dan kurang dapat membantu Wajib Pajak. Namun demikian, aspek informasi saat ini sudah menuju ke arah yang benar, walaupun informasi yang diberikan masih terlalu umum dan ketinggalan (*tidak up to date*).
3. Secara keseluruhan, sebagian besar Wajib Pajak melihat bahwa tim audit yang terakhir sudah menunjukkan sikap yang lebih positif. Akan tetapi, mereka masih mendengar cerita buruk dari mulut ke mulut mengenai tim audit → hal ini menunjukkan bahwa imej tim audit saat ini masih dipengaruhi oleh imej yang terbentuk di masa lalu.
4. Sebagian kecil pembayar pajak, terutama dari BUMN, Penanaman Modal Asing dan Perusahaan Masuk Bursa masih memiliki pengalaman yang kurang menyenangkan dengan tim audit.
5. Dalam hal profesionalisme dan integritas terlihat peningkatan yang besar, terutama dari AR. Sementara untuk tim audit walaupun sudah meningkat tetapi masih relatif rendah.

Rangkuman hasil survei dapat dilihat pada Gambar 5.15.



BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6. 1. Kesimpulan

Penelitian ini pada hakekatnya bertujuan untuk mengetahui dan membandingkan efisiensi relatif KPP-KPP di lingkungan Kanwil DJP Jaya Khusus sesudah modernisasi dengan efisiensi *pilot projectnya*, KPP Wajib Pajak Besar Satu (LTO 1) dan KPP Wajib Pajak Besar Dua (LTO 2). Dengan diketahuinya kinerja efisiensi dari masing-masing KPP dimaksud, diharapkan dapat diambil kesimpulan dan saran perbaikan bagi perbaikan kinerja KPP-KPP dalam Kanwil DJP Jakarta Khusus di masa mendatang.

Hasil pengukuran efisiensi kinerja dengan menggunakan metode DEA dengan dua variabel input (biaya operasional dan jumlah pegawai) dan dua variabel output (rasio ketaatan pemasukan SPT dan rasio efisiensi pemeriksaan), dilanjutkan dengan tiga pengujian statistik nonparametrik yang dilakukan pada sembilan KPP dalam Kanwil DJP Jaya Khusus ditambah tiga KPP dalam Kanwil DJP WP Besar menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan reformasi administrasi perpajakan Indonesia, secara khusus pada Kanwil DJP Jakarta Khusus telah berhasil dan berjalan dengan baik, yang dapat dilihat dari hasil penelitian ini, dimana KPP-KPP dalam Kanwil DJP Jakarta Khusus memiliki nilai/skor efisiensi yang mampu bersaing dengan *pilot projectnya*, KPP-KPP WP Besar.
2. Berdasarkan pengukuran efisiensi yang dilakukan dengan metode DEA dan asumsi orientasi input dan *variable return to scale* (Input-BCC) pada skenario 1, dihasilkan tiga KPP yang selama empat periode waktu, yaitu semester I 2006 sampai dengan semester II 2007, mencapai kondisi paling efisien atau memiliki nilai efisien 100%. Ketiga KPP tersebut adalah KPP Badora 1, KPP BUMN dan KPP Madya Jakarta Pusat. Ini berarti tidak ada satupun dari KPP WP Besar yang merupakan *pilot project* modernisasi mencapai keadaan paling

efisien. Sementara pada skenario 2, juga dihasilkan tiga buah KPP yang paling efisien, yaitu KPP Badora 1, KPP BUMN dan KPP WP Besar Satu.

3. Pada skenario 2, untuk sembilan KPP dalam Kanwil DJP Jakarta Khusus dan tiga KPP dalam Kanwil WP Besar (total dua belas KPP), skor nilai efisiensi dalam empat periode waktu berkisar dari angka 84,06% sampai dengan 100%. Skor efisiensi terendah adalah 84,06% yang dihasilkan oleh KPP PMA 1 pada semester I 2007 sementara KPP lainnya memiliki skor nilai efisiensi hingga 99,67% (KPP PMB, Semester 2 tahun 2006). Rentang skor nilai efisiensi KPP-KPP tersebut tidak terlalu jauh bila dibandingkan dengan rentang skor nilai efisiensi pada skenario 1 yang nilai efisiensi terendahnya adalah 66,43% (yang ditempati oleh KPP PMA 1 pada semester II 2007) dan tertinggi 98,91% (KPP WP Besar Satu, semester II 2006).
4. KPP paling efisien berdasarkan skenario 2 yang memiliki nilai efisiensi tertinggi (100%) selama empat periode waktu penelitian ditunjukkan oleh tiga buah KPP, yaitu KPP Badora 1 (berasal dari Kanwil DJP Jakarta Khusus), KPP WP Besar 1 dan BUMN (keduanya Kanwil DJP WP Besar). Disusul selanjutnya oleh KPP Badora 2 dan KPP WP Besar Dua yang memiliki nilai skor efisiensi tertinggi 100% selama tiga periode waktu penelitian. Melihat nilai efisiensi yang dihasilkan oleh KPP-KPP pada skenario 2 sehingga kinerja sembilan KPP di dalam lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus dapat dibandingkan dengan KPP WP Besar Satu dan KPP WP Besar Dua sebagai *pilot projectnya*, maka modernisasi administrasi perpajakan pada KPP-KPP di dalam lingkungan Kanwil DJP Jaya Khusus dapat dikatakan cukup berhasil.
5. Pada skenario 2, KPP efisien yang paling banyak menjadi acuan adalah KPP Badora 1 (DMU 7), yang menjadi acuan bagi 22 KPP yang tidak efisien lainnya selama kurun empat periode waktu. Disusul di tempat kedua oleh KPP WP Besar Satu (DMU 11) yang menjadi acuan bagi 20 KPP yang tidak efisien lainnya selama kurun empat periode waktu, di tempat ketiga oleh KPP Badora 2 (DMU 8) yang menjadi acuan bagi 11 KPP dan tempat ke empat oleh KPP BUMN (DMU 10) yang menjadi acuan bagi 5 KPP yang tidak efisien.
6. KPP dalam lingkungan Kanwil DJP Jaya Khusus yang paling banyak harus mengurangi sumber daya/input yang digunakan agar menjadi efisien adalah

KPP PMA 2 dan KPP PMA 1. Dalam hal biaya operasional, KPP PMA 1 adalah KPP yang dalam kurun waktu empat periode waktu paling banyak harus mengurangi input tersebut, dengan rata-rata pengurangan 40,09%. Disusul di tempat ke dua, KPP PMA 2 dengan rata-rata pengurangan input 12,46%. Sebaliknya, dalam hal jumlah pegawai, KPP yang harus paling banyak mengurangi jumlah tenaga kerja adalah KPP PMA 2 dengan rata-rata 13,75% dari jumlah pegawai aktualnya. Menyusul KPP PMA 1 dengan rata-rata pengurangan 11,30% dari jumlah pegawai aktualnya.

7. Berdasarkan uji Friedman, yang meliputi empat periode waktu, diketahui bahwa terdapat perbedaan nilai rata-rata efisiensi yang nyata antar periode pada skenario 1. Begitu pula sama hasilnya dengan skenario 2. Akan tetapi, hasil nilai efisiensi tiap kantor pada empat periode waktu secara keseluruhan dan peringkat efisiensi pada skenario 2 (tanpa KPP Madya Jakarta Pusat) lebih stabil dan lebih tidak berfluktuasi dibandingkan dengan skenario 1 (dengan memasukkan KPP Madya Jakarta Pusat), sehingga dapat lebih baik digunakan sebagai salah satu sumber evaluasi perbandingan kinerja kantor yang bersangkutan.
8. Hasil uji Wilcoxon yang dilakukan setelah uji Friedman memperkuat hasil pengujian Friedman sebelumnya, yang menyimpulkan hasil yang sama untuk skenario 1 dan skenario 2, yaitu: pada semester II 2006 dengan semester I 2007 terdapat perbedaan nilai rata-rata (*mean score*) efisiensi yang nyata, sementara untuk periode semester I 2006 dengan semester II 2006 dan semester I 2007 dengan semester II 2007 disimpulkan tidak terdapat perbedaan nilai *score* efisiensi yang nyata.
9. Berdasarkan uji non-parametrik lainnya, yaitu uji Mann Whitney disimpulkan pula bahwa tidak terdapat perbedaan nyata antara skenario 1 dengan skenario 2 untuk tiap-tiap periode waktu. Dengan demikian, kedua skenario dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan dasar dalam pengambilan keputusan.
10. Hasil pengukuran efisiensi kinerja KPP dengan metode DEA tidak dapat digunakan untuk menjawab penyebab suatu KPP menjadi lebih efisien atau KPP lainnya lebih tidak efisien. Metode DEA hanya mampu menjawab

penyebab suatu KPP menjadi lebih efisien atau KPP lainnya lebih tidak efisien hanya sebatas variabel input dan variabel output yang digunakan.

6. 2. Saran

Beberapa rekomendasi yang dapat diberikan berkaitan dengan hasil empiris penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar kebijakan dalam hal manajemen input bagi KPP-KPP di Kanwil DJP Jaya Khusus secara khususnya dan juga KPP di Kanwil DJP WP Besar dalam pengalokasian, penggunaan dan pengawasan input sesuai dengan kebutuhan KPP yang sesungguhnya. KPP-KPP dalam Kanwil Khusus yang tidak efisien dapat diidentifikasi dan diusahakan untuk dapat mengurangi pemborosan dalam penggunaan sumber daya, baik dalam hal pegawai maupun anggaran operasional, sehingga hasil kinerja yang efisien dapat tercapai untuk seluruh KPP di Kanwil DJP Jakarta Khusus dan juga KPP di Kanwil DJP WP Besar.
2. Pengukuran kinerja dengan DEA, yang merupakan salah satu alat pengukur efisiensi kinerja, dapat dijadikan acuan sebagai dasar pengambilan keputusan bagi Kantor Wilayah DJP Jaya Khusus, Kantor Wilayah DJP WP Besar maupun Kantor Wilayah DJP lainnya selaku pembina KPP-KPP di dalam wilayah kewenangannya. Bahkan, pengukuran yang dilakukan oleh Kanwil di luar Kanwil DJP WP Besar dan Kanwil DJP Jakarta Khusus akan menghasilkan kesimpulan yang lebih tajam dan akurat, mengingat jumlah sampel populasi penelitian yang jauh lebih banyak sehingga jumlah variabel input ataupun variabel output yang digunakan dapat mewakili lebih banyak fungsi yang ada pada kantor yang bersangkutan (lebih mencerminkan kinerja kantor secara keseluruhan).
3. Pengukuran efisiensi kinerja di setiap KPP harus dilakukan Direktorat Jenderal Pajak secara terus menerus pada berbagai level organisasi yang homogen untuk pengendalian dan pengawasan terhadap kinerja Direktorat Jenderal Pajak sehingga tujuan reorganisasi yang saat ini sedang dijalankan dapat tercapai.

6. 3. Keterbatasan Penelitian dan Saran Penelitian Selanjutnya

Sama halnya dengan kebanyakan penelitian lainnya, penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan/kelemahan dalam penerapannya. Keterbatasan tersebut adalah:

1. Metode DEA merupakan metode yang bersifat *sample specific*, artinya hasil pengukuran harus dianalisis dengan hati-hati, skor efisiensi harus dicermati sebagai hasil dari kerangka model dan seluruh asumsi yang ditetapkan dalam penelitian.
2. Pengukuran efisiensi menggunakan metode DEA sangat bergantung pada variabel input dan output yang digunakan, sehingga jumlah dan jenis variabel input dan output yang dipilih sangat menentukan hasil dari pengukuran efisiensi.

Lebih jauh, pengembangan penelitian dapat dilakukan dengan menjadikan penelitian ini sebagai fondasi awal bagi penelitian yang lebih komprehensif. Saran penelitian lebih lanjut antara lain:

1. Pemilihan variabel input yang lebih spesifik, sehingga lebih dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap tingkat efisiensi kinerja. Sebagai contoh, input yang dipilih lebih menunjukkan kualitas sumber daya seperti: kompetensi SDM, keadaan infrastruktur, fasilitas penunjang/sarana kerja dan sebagainya yang lebih bersifat non moneter. Begitu pula dalam pemilihan variabel outputnya. Variabel output yang dipilih hendaknya meliputi kinerja yang paling mewakili tugas pokok KPP di Kanwil DJP Jaya Khusus sebagai DMU.
2. Pengembangan penelitian untuk meneliti lebih lanjut faktor-faktor yang menyebabkan suatu KPP dalam Kanwil DJP Jaya Khusus efisien dan tidak efisien atau faktor-faktor yang menyebabkan suatu KPP dalam Kanwil DJP Jaya Khusus lebih efisien ataupun tidak lebih efisien bila dibandingkan dengan KPP-KPP lainnya yang dievaluasi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan metode lain --misalnya dengan teknik wawancara langsung ataupun kuisioner untuk mendapatkan informasi lebih akurat mengenai kondisi internal masing-masing KPP sehingga dapat diperoleh faktor pembeda yang dapat

menjelaskan perbedaan efisiensi-- karena metode *Data Envelopment Analysis* (DEA) tidak dapat menganalisis faktor-faktor tersebut.

3. Jumlah unit sampel pengukuran (DMU) ditambah, yang dapat dilakukan pada Kanwil yang memiliki lebih banyak unit (KPP) binaan, sehingga variabel input dan output yang dapat digunakan dalam penelitian juga dapat diperbanyak.
4. Pengukuran kinerja atas DMU-DMU meliputi cakupan yang lebih luas lagi, misalnya meliputi KPP Madya seluruh Indonesia, KPP Pratama atau *Small Tax Office* seluruh Indonesia. Hal ini dimaksudkan agar hasil penelitian dapat lebih memberikan gambaran mengenai kondisi kinerja KPP pada tingkatannya secara keseluruhan. Selain itu, penelitian juga dapat dilakukan untuk periode/jangka waktu yang lebih panjang sehingga dapat terlihat pola yang ada secara lebih mendalam.
5. Pengukuran kinerja atas DMU-DMU dengan metode DEA dilakukan dengan orientasi output untuk melihat perbandingan hasil dan evaluasinya.

Hal-hal tersebut akan sangat bermanfaat dan memperkaya serta mempertajam kesimpulan sehingga dapat menjadi sumbangan yang komprehensif terhadap reorganisasi birokrasi secara umum dan DJP secara khusus.

DAFTAR REFERENSI

- Andrew Worthington & Brian Dollery (2000). Efficiency Measurement in the Local Public Sector: Econometric and Mathematical Programming Frontier Techniques. *Australian Economic Review*, p. 2-3.
- Cooper, W.W., Seifort M.L., Tone, K. (2002). *A Comprehensive Text With Models, Applications, References and DEA-Solver Software*. Kluwer Academic Publishers.
- Direktorat Jenderal Pajak Departemen Keuangan (2003). *Laporan Tahunan 2002: Kenali Wajib Pajakmu*. Jakarta: KPDJP.
- Direktorat Jenderal Pajak Departemen Keuangan (2004). *Laporan Tahunan 2003: Penegakan Hukum*. Jakarta: KPDJP.
- Direktorat Jenderal Pajak Departemen Keuangan (2005). *Laporan Tahunan 2004: Bank Data Nasional dan Single Identification Number*. Jakarta: KPDJP.
- Direktorat Jenderal Pajak Departemen Keuangan (Juni 2006). *Profil KPP Pratama di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak di Jakarta*. Jakarta: DJP.
- Finn R. Forsund, Sverre A.C. Kittelsen and Frode Lindseth. *Efficiency and Productivity of Norwegian Tax Offices*. Norwegia: Department of Economics University of Oslo.
- Gujarati, Damodar N. (2003). *Basic Econometrics*, Fourth Edition. New York: Mc Graw Hill.
- Gunadi (2004). *Reformasi Administrasi Perpajakan dalam Rangka Kontribusi Menuju Good Governance*. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Luar Biasa Bidang Perpajakan. Depok: Universitas Indonesia.
- Hafizh F.S., Muhammad (2006). *Analisa Efisiensi Relatif Pembiayaan Pendidikan sebagai Penerapan Ranking Sekolah berbasis Kinerja dengan Menggunakan Data Envelopment Analysis (Studi Kasus: SMUN di DKI Jakarta)*. Depok: Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

- Indonesia Corruption Watch (2005). *Laporan Akhir Tahun 2004*. Jakarta: ICW.
- Kanwil DJP Jakarta Khusus (2006). *Sekilas Sistem Administrasi Perpajakan Modern*. Jakarta: DJP.
- Kumbhakar, Subal C. dan C.A. Knox Lovell (2000). *Stochastic Frontier Analysis*. (Edisi ke-1). Cambridge University Press.
- LAN dan BPKP (2000). *Akuntabilitas dan Good Governance*. Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara
- Mukti, Fananny Priambodo. (2007). *Analisa Efisiensi Relatif Kantor Pelayanan Pajak, Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak, dan Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan di Indonesia pada Periode Modernisasi*. Depok: Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 132/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal DJP.
- Poernomo, Hadi (2004). *Reformasi Administrasi Perpajakan*, dalam Heru Subiyantoro dan Singgih Riphath (eds), *Kebijakan Fiskal-Pemikiran, Konsep, dan Implementasi*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Purwantoro, R. Nugroho (2003, Oktober). Penerapan *Data Envelopment Analysis (DEA) dalam Kasus Pemilihan Produk Inkjet Personal Printer*. *Manajemen Usahawan Indonesia*, No.10, Th.XXXII, 36-41.
- Rahmasari, Yulia (2008). *Analisis Efisiensi Kinerja Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di Jakarta Menggunakan Metode Data Envelopment Analysis (DEA)*. Depok: Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Samuelson, Paul A. dan William D. Nordhaus (2001). *Economics* (International Edition). Singapura: McGraw-Hill.
- Siegel, Sidney (1990). *Statistik Nonparametrik untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Cetakan ke-4, Oktober 1990. (Zanzawi Suyuti dan Landung Simatupang). Jakarta: Gramedia.

- Siswadi, Erwinta, Purwanto, R. Nugroho (2006, Agustus). *Aplikasi Metode DEA dengan Klasifikasi DMU untuk pengukuran Kinerja Operasional Kantor Cabang Bank*. Majalah Usahawan No.08 Th.XXXV, 33-38.
- Sudaryanto, Budi (Juni 2006). *Analisis Efisiensi Kinerja Pengelolaan Tempat Pelelangan Ikan (TPI) dengan DEA: Studi di Kabupaten Pati dan Kabupaten Rembang Jawa Tengah*. Empirika, Vol.19 No.1
- Sukirno, Sadono (2002). *Pengantar Teori Mikroekonomi* (Edisi ke-3). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tim Anderson (Juni 1996). Data Envelopment Analysis (DEA) Home Page. *Introduction to DEA*. <http://www.cim.pdx.edu>.
- Tim Kerja Modernisasi Administrasi Perpajakan Jangka Menengah DJP (2007). *Laporan Akhir Tahun Tim Modernisasi Administrasi Perpajakan: Pelaksanaan Program Kerja 2006*. Jakarta: KPDJP.
- Tjokroamidjojo Prof. Bintoro (2000). *Good Governance: Paradigma Baru Manajemen Pembangunan*. Jakarta: UI Press.
- Transparency International Indonesia (2005). *Indeks Persepsi Korupsi Indonesia 2004*. Jakarta: Transparency International Indonesia.
- Transparency International Indonesia (2007). *Indeks Persepsi Korupsi Indonesia 2006*. Jakarta: Transparency International Indonesia.

MODERNISASI ADMINISTRASI PERPAJAKAN STRATEGIC PLAN 2006 – 2008

Visi : Menjadi Model Pelayanan Masyarakat yang menyelenggarakan sistem dan manajemen perpajakan kelas dunia yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat.

Misi : Menghimpun penerimaan dalam negeri dari sektor pajak yang mampu menunjang kemandirian pembiayaan pemerintah berdasarkan UU Perpajakan dengan tingkat efektivitas dan efisiensi yang tinggi.

Tujuan : Optimalisasi penerimaan sesuai dengan Undang-undang Perpajakan dan pencapaian citra yang baik.

Tujuan Akhir:

- Tax ratio 2009 → 17 %
- KPI meningkat sebesar 10 % dari akhir tahun 2006

Sasaran : **KEPATUHAN**

- Pelayanan Prima
- Mengurangi ketidakpatuhan WP
- Kepastian hukum

o **Indikator:**

- *Ratio* Ekstensifikasi WP Orang Pribadi
- *Coverage Ratio* PBB
- Penyampaian SPT Tahunan Pajak Penghasilan
- Penyampaian SPT Masa Pajak Pertambahan Nilai
- Kepatuhan Pelunasan PBB
- *Assessment Sales Ratio*
- *Collection Ratio* Pencairan Ketetapan PBB
- *Collection Ratio* Pencairan Tunggakan PBB dan BPHTB

EFISIENSI

- Sistem dan administrasi yang handal

o Indikator

- *Ratio* Keberatan terhadap surat ketetapan pajak
- Efisiensi Pemeriksaan
- Efisiensi Keberatan
- Efisiensi Penyelesaian Pengurangan PBB dan BPHTB
- Efisiensi Penyelesaian Restitusi
- Efisiensi Pencairan Tunggakan

INTEGRITAS DAN CITRA

- SDM yang profesional dan berintegritas
- Budaya organisasi yang dibanggakan
- Lembaga yang akuntabel dan transparan
- Komunikasi dengan *stakeholder* yang berkesinambungan
 - o Indikator
 - Indeks kepuasan Wajib Pajak

STRATEGI:

I. KEPATUHAN

- A. Pelayanan Prima
 - 1. Prosedur yang sederhana
 - 2. Pelayanan cepat dan bersahabat
 - 3. Penyuluhan yang efektif
- B. Mengurangi ketidakpatuhan WP
 - 1. Intensifikasi
 - 2. Ekstensifikasi
 - 3. Bank Data
- C. Kepastian hukum
 - 1. Keseragaman dan konsistensi interpretasi

II. EFISIENSI

- A. Sistem dan administrasi yang handal
 - 1. Organisasi berbasis fungsi
 - 2. Administrasi berbasis teknologi informasi
 - 3. Prosedur kerja yang jelas dan sederhana
 - 4. Teknologi tepat guna

III. INTEGRITAS DAN CITRA

- A. SDM yang profesional dan berintegritas
 - 1. Manajemen SDM yang *fair* dan berbasis kinerja
 - 2. Penerapan kode etik yang tegas dan konsisten
- B. Budaya organisasi yang dibanggakan
 - 1. Nilai organisasi (*corporate value*) yang terimplementasi
- C. Lembaga yang akuntabel dan transparan
 - 1. Pengawasan Internal yang sistemik
 - 2. Manajemen pengaduan masyarakat yang efektif
- D. Komunikasi dengan stakeholder yang berkesinambungan
 - 1. *Public Relation* yang efektif

Sasaran	Strategi	Program/Kegiatan	Subitem	Deliverable/ Output	Prioritas	Potensi Penerapan	2006	2007	2008	2009	Donor	Model Bantuan
I. KEPATUHAN												
A. Pelayanan Prima	1. Prosedur yang sederhana	1.1. Menyederhanakan dan melakukan standarisasi formulir perpajakan (SPT dan SSP)	O	Formulir SPT dan SSP Baru		T						
		1.2. Menyederhanakan proses izin sentralisasi PPN (tidak melalui pemeriksaan)	O	Peraturan		T						
		1.3. Menyederhanakan proses penundaan penyampaian SPT (cukup pemberitahuan)	O	Peraturan		T						
		1.4. Menyederhanakan faktur pajak PPN (hanya ada satu jenis faktur)	O	Formulir Faktur Pajak Baru		Y						
		1.5. Meniadakan SPT Tahunan PPh Pasal 21	O	<ul style="list-style-type: none"> Peraturan SPT Masa Baru 		T						
	2. Pelayanan cepat dan bersahabat	2.1. Mereview dan menyempurnakan sistem <i>e-registration, e-payment, e-SPT</i> dan <i>e-filing</i>	TIO	<ul style="list-style-type: none"> Rekomendasi perbaikan <i>e-registration, e-payment, e-SPT</i> dan <i>e-filing</i> yang <i>user friendly</i> SiPN (online dengan DJPb) 		T					AusAID (GPF) SIDA	TA (consulting, workshop)
		2.2. Mempercepat proses restitusi yang berisiko rendah (untuk WP tertentu tidak melalui pemeriksaan)	O RUU	<ul style="list-style-type: none"> <i>Research Paper</i> <i>Risk Analysis</i> Peraturan 	P	T						
		2.3. Mempersingkat standar waktu penyelesaian pemeriksaan dalam rangka restitusi	O	<ul style="list-style-type: none"> <i>Research Paper</i> <i>Risk Analysis</i> Peraturan 		T						

Sasaran	Strategi	Program/Kegiatan	Subtmm	Deliverable/ Output	Prioritas	Potensi Peneri maan	2006	2007	2008	2009	Donor	Model Bantuan
		2.4. Mempersingkat standar waktu penyelesaian keberatan	O	<ul style="list-style-type: none"> Simplifikasi prosedur peminjaman berkas Peraturan 		T						
		2.5. Menyediakan staf khusus di TPT yang mampu melayani pertanyaan dan konsultasi masalah perpajakan (<i>help desk</i>)	SDM	<ul style="list-style-type: none"> Training Staff yang handal 		T						
		2.6. Menyempurnakan Standar Kinerja dan menyusun Pedoman Pelayanan Prima	O	<ul style="list-style-type: none"> Variabel Kinerja Standar kinerja Kodifikasi Standar Kinerja Peraturan 		T					AusAID	TA (consulting)
		2.7. Mengembangkan <i>Call Center</i>	TIO	<ul style="list-style-type: none"> Complaint center nasional Kajian pengembangan <i>call center</i> 		T					World Bank	project
	3. Penyuluhan yang efektif	3.1. Menyusun dan mengkomunikasikan <i>Taxpayers Bill of Right</i>	O	<i>Taxpayers Bill of Right</i> Program sosialisasi		T					AusAID (GPF)	TA (consulting)
		3.2. Menyempurnakan <i>touch screen</i> pada setiap TPT	O	Materi <i>Touch screen</i> yang informatif		T						
		3.3. Menyempurnakan dan memutakhirkan <i>website</i> DJP dengan fasilitas 'Klik-Pajak' sebagai sarana mengakses account WP	TIO	<ul style="list-style-type: none"> Sistem Informasi account WP Website yang mudah diakses dan mutakhir 		T						
		3.4. Membuka 'pojok pajak' (<i>tax shop</i>) di tempat	TIO	<ul style="list-style-type: none"> Studi kelayakan Sistem & 		T						

Sasaran	Strategi	Program/Kegiatan	Sublim	Deliverable/ Output	Prioritas	Potensi Peneri- maan	2006	2007	2008	2009	Donor	Model Bantuan
		strategis		prosedur pelayanan di pojok pajak • Pojok Pajak • Sosialisasi								
		3.5. Melakukan kerjasama dengan asosiasi usaha dan profesi (termasuk menyusun pedoman perpajakan bagi sektor usaha dan profesi tertentu)	O	• MoU • Buku pedoman • Pelatihan		T					AusAID SIDA	TA – New Zealand (consulting) workshop
		3.6. Mengembangkan dan melakukan program pendidikan perpajakan kepada masyarakat	O	• MoU • Materi pendidikan		T					AusAID JICA	TA (consulting)
B. Mengurangi ketidakpatuhan WP	1. Intensifikasi	1.1. Optimalisasi penerimaan pajak jangka pendek melalui program "extra effort"	PSP Tim Extra Effort	Pertumbuhan penerimaan pajak diatas pertumbuhan ekonomi + inflasi	P	Y						
		1.2. Menerapkan model kepatuhan Wajib Pajak (<i>compliance model</i>).	O	• Segmentasi kepatuhan WP • Formulasi strategi peningkatan kepatuhan		Y					AusAID SIDA	TA (consulting)
		1.3. Menyusun pedoman Bedah WP	O	Pedoman Bedah WP		T						
		1.4. Mengembangkan aktivitas pendukung pemeriksaan (<i>industry partnership, spot audit</i>).	O	Prosedur dan program pendukung pemeriksaan		Y					AusAID IMF SIDA	Training TA (consulting)

Sasaran	Strategi	Program/Kegiatan	Subunit	Deliverable/ Output	Prioritas	Potensi Penerimaan	2006	2007	2008	2009	Donor	Model Bantuan
		<i>dan leverage).</i>										
		1.5. Menyempurnakan sistem manajemen analisis risiko	O P4	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Research paper</i> • Sistem kriteria seleksi yang terus menerus disempurnakan 	P	Y					IMF SIDA	TA (consulting)
		1.6. Menyempurnakan manajemen pemeriksaan	O	Sistem informasi pemeriksaan		T					IMF SIDA	
		1.7. Membangun sistem otomasi monitoring kepatuhan berdasarkan data	TIO	Sistem otomasi BLIP		Y						
		1.8. Membentuk unit yang khusus menangani transaksi penghindaran pajak (<i>tax avoidance: Transfer Pricing, Advance Pricing Arrangement, Debt Equity Ratio Rules, Controlled Foreign Corporation Rules, Treaty Shopping</i>)	TIO	Unit analisa transaksi khusus (setingkat eselon III)		T						
		1.9. Menyusun peraturan dan pedoman penanganan transaksi penghindaran pajak (<i>tax avoidance</i>)	O RUU	<ul style="list-style-type: none"> • Pedoman • peraturan 		Y					AusAID (GPF) SIDA	TA (consulting)
		1.10. Membentuk unit yang khusus menangani WP yang tidak	TIO	Unit pengolahan data non-filers (setingkat eselon		T						

Sasaran	Strategi	Program/Kegiatan	Subitem	Deliverable/ Output	Prioritas	Potensi Penerimaan	2006	2007	2008	2009	Donor	Model Bantuan
		menyampaikan SPT (<i>Non Filers</i>)		III)								
		1.11. Menyusun pedoman penelitian dan tindak lanjut atas WP yang tidak menyampaikan SPT (<i>Non Filers</i>)	O	<ul style="list-style-type: none"> • Pedoman • Peraturan 	P	Y					IMF AusAID	TA (consulting)
		1.12. Mengembangkan pelaksanaan pemeriksaan melalui komputer audit.	O	<ul style="list-style-type: none"> • Studi kelayakan sistem aplikasi • Pelatihan • Petunjuk pelaksanaan 		Y					IMF SIDA	Training
		1.13. Menyertakan konsultan pajak dalam peningkatan kepatuhan WP	O	<ul style="list-style-type: none"> • Peraturan yang diperbaharui • Strategi 		Y					AusAID - JICA	TA (consulting)
	2. Ekstensifikasi	2.1. Menyusun pedoman pengawasan wilayah untuk AR STO dan seksi ekstensifikasi	O	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian • Pedoman • Peraturan 		Y						
		2.2. Menyusun standar kinerja ekstensifikasi	SDM	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem TI yang mampu mengidentifikasi hasil ekstensifikasi • Variabel kinerja ekstensifikasi • Standar kinerja ekstensifikasi • Kodifikasi 		T					AusAID	Workshop training

Sasaran	Strategi	Program/Kegiatan	Subtjm	Deliverable/ Output	Prioritas	Potensi Penerimaan	2006	2007	2008	2009	Donor	Model Bantuan
				Standar Kinerja ekstensifikasi								
		2.3. Menyusun strategi pemungutan pajak dari sektor informal (<i>cash economy</i>)	0	<ul style="list-style-type: none"> • Peraturan • <i>Research paper</i> • Strategi 		Y					AusAID SIDA	TA workshop study tour
	3. Bank Data	3.1. Membentuk <i>Data Processing Centre</i>	TIO	Unit <i>Data Processing Centre</i>	P	T					AusAID	TA for Business Process (consulting)
		3.2. Mengembangkan sistem aplikasi perekaman data (<i>alket</i>)	TIO	<i>e-data</i>		T						
		3.3. Mengembangkan sistem <i>data matching</i>	TIO	BLIP (lihat B.1.1.7)		Y						
		3.4. Melakukan dan menindaklanjuti MoU dengan instansi lain (Pertamina, POLRI, BULOG dll)	Penyuluhan & DIP	<ul style="list-style-type: none"> • MoU • Data 		T						
		3.5. Menyempurnakan kualitas data	TIO			T					SIDA	TA (consulting)
		3.6. Mereview dan menyempurnakan sistem pengamanan dan penggunaan data	TIO	Pedoman pengamanan dan pemanfaatan data	P	T					SIDA	TA (consulting)
C. Kepastian hukum	1. Keseragaman dan konsistensi interpretasi	1.1. Mengembangkan <i>Tax Knowledge Base</i>	0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Tax Knowledge Base</i> yang disempurnakan ▪ <i>Tax knowledge base</i> 	P	T					WB SIDA	Call center project

Sasaran	Strategi	Program/Kegiatan	Subtm	Deliverable/ Output	Prioritas	Potensi Penerimaan	2006	2007	2008	2009	Donor	Model Bantuan
				<i>management</i>								
		1.2. Mereview dan menyempurnakan prosedur ruling (misalnya melalui pembentukan panel ruling)	O PP	<ul style="list-style-type: none"> Prosedur (termasuk sistem IT) Peraturan 	P	T					AusAID (GPF) SIDA	Workshop Study tour to Australia
		1.3. Menyusun ketentuan mengenai ruling sebagai acuan bagi kasus yang serupa	O	Peraturan		T						
		1.4. Menyiapkan tata cara komunikasi dan sosialisasi ruling	O	<ul style="list-style-type: none"> Metode Pedoman (tata cara) 		T						
II. EFISIENSI												
A. Sistem dan administrasi yang handal	1. Organisasi berbasis fungsi	1.1. Mereorganisasi Kantor Pusat DJP (termasuk sistem & prosedur dan uraian jabatan)	TIO	<ul style="list-style-type: none"> Perpres, Permen Urjab dan Sispro IT Prasarana 	P+++	T					AusAID	TA (consulting)
		1.2. Mereview operasional LTO, MTO, dan Kanwil DJP Jakarta Khusus (sistem & prosedur dan uraian jabatan)	TIO	<ul style="list-style-type: none"> Report Rekomendasi 	P	T					IMF	TA (consulting)
		1.3. Mereview dan menyempurnakan operasional prototype STO (sistem & prosedur dan uraian jabatan)	TIO	<ul style="list-style-type: none"> Report Rekomendasi 	P	T					IMF	TA (consulting)
		1.4. Membentuk MTO di beberapa Kantor Wilayah di seluruh Indonesia	TIO	<ul style="list-style-type: none"> Peraturan Kantor MTO Prasarana 	P	Y						

Sasaran	Strategi	Program/Kegiatan	Subtm	Deliverable/ Output	Prioritas	Potensi Penerimaan	2006	2007	2008	2009	Donor	Model Bantuan
		1.5. Analisis kebutuhan jumlah Kanwil & KPP	TIO	<ul style="list-style-type: none"> Laporan Rekomendasi jumlah Kanwil dan KPP 	P	T						
		1.6. Membentuk STO di Kantor Wilayah di seluruh Indonesia	TIO	<ul style="list-style-type: none"> Peraturan Kantor STO Prasarana 		Y						
	2. Administrasi berbasis teknologi informasi	2.1. Mereview dan menyempurnakan SIDJP dan sistem arsitektur Teknologi Komunikasi dan Informasi	TIO	<ul style="list-style-type: none"> Laporan Rekomendasi 	P	T					SIDA	TA (consulting)
		2.2. Mengembangkan sistem informasi manajemen (kepegawaian, keuangan, perlengkapan, dll) yang terintegrasi.	TIO	<ul style="list-style-type: none"> Integrated sistem SIPEG, SAI, SAAT 		T					SIDA	TA (consulting)
		2.3. Mengembangkan sistem pengamanan data perpajakan termasuk <i>Disaster Recovery Center</i>	TIO	<ul style="list-style-type: none"> SOP Pengamanan 		T						
	3. Prosedur kerja yang jelas dan sederhana	3.1. Mengevaluasi dan menyempurnakan sistem dan prosedur perpajakan untuk unit kerja operasional	O	<ul style="list-style-type: none"> Laporan Rekomendasi 		T					IMF	TA (consulting)
		3.2. Mengevaluasi dan menyempurnakan prosedur kerja dan uraian jabatan unit kerja operasional	TIO	<ul style="list-style-type: none"> Laporan Rekomendasi 		T					IMF	TA (consulting)
		3.3. Mengembangkan sistem pengukuran kinerja unit kerja	TIO	<ul style="list-style-type: none"> Pedoman Pengukuran kinerja 		T					AusAID	TA (consulting - outsourcing)

Sasaran	Strategi	Program/Kegiatan	Sublim	Deliverable/ Output	Prioritas	Potensi Penerapan	2006	2007	2008	2009	Donor	Model Bantuan
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standar kinerja • Laporan hasil audit • Rekomendasi 	P	T					SIDA	TA (consulting - outsourcing)
	4. Teknologi tepat guna	4.1. Melakukan audit sistem teknologi informasi	TIO									
		4.2. Menyempurnakan teknologi informasi (hardware dan software)	TIO	Sistem TI yang telah disempurnakan		T					SIDA AusAID (GPF)	TA (consulting) workshop
		4.3. Mengevaluasi dan menyempurnakan jaringan komunikasi yang terintegrasi	TIO	Jaringan komunikasi yang lebih terintegrasi		T						
III. INTEGRITAS DAN CITRA												
A. SDM yang profesional dan berintegritas	1. Manajemen SDM yang <i>fair</i> dan berbasis kinerja	1.1. Melakukan pemetaan SDM yang didasarkan pada kemampuan dan integritas termasuk dalam rangka modernisasi.	SDM	<ul style="list-style-type: none"> • Profile SDM • Rekomendasi SDM 	P	T					SIDA IMF	TA (consulting - outsourcing)
		1.2. Membuat rencana kebutuhan SDM berbasis komposisi keahlian dan melaksanakan kaderisasi karyawan DJP	SDM	<ul style="list-style-type: none"> • Data • Model Kebutuhan SDM • Laporan kebutuhan SDM • Strategi alokasi SDM 	P	T					IMF SIDA	TA (consulting - outsourcing)
		1.3. Merancang kebutuhan pelatihan dan ikut mengembangkan program pelatihan yang komprehensif sesuai dengan kebutuhan jabatan dalam organisasi dengan memprioritaskan pelatihan teknologi informasi sebagai salah satu pelatihan	SDM	<ul style="list-style-type: none"> • Profile kebutuhan pelatihan • Materi pelatihan • Metode pelatihan • Jadwal 	P	T					IMF SIDA	TA (consulting)

Sasaran	Strategi	Program/Kegiatan	Subtim	Deliverable/ Output	Prioritas	Potensi Penerimaan	2006	2007	2008	2009	Donor	Model Bantuan
		wajib		pelatihan								
		1.4. Melakukan pelatihan terkait dengan kelanjutan modernisasi	SDM	<ul style="list-style-type: none"> Jadwal pelatihan Daftar pengajar 		T					JICA	training
		1.5. Merancang kebutuhan pelatihan dan ikut mengembangkan program pelatihan khusus untuk tenaga spesialis (pelayanan prima, pemeriksaan, penyidikan, penagihan, intelejen, tenaga pemeriksa berdasarkan kelompok usaha WP).	SDM	<ul style="list-style-type: none"> Profile kebutuhan pelatihan Materi pelatihan Metode pelatihan Jadwal pelatihan 		T					AusAID	TA (consulting)
		1.6. Membangun sistem pengukuran kinerja pegawai (<i>performance measurement</i>)	SDM	<ul style="list-style-type: none"> <i>Job classification</i> Variabel kinerja Standarisasi Sistem pengukuran kinerja Skoring individu pegawai 	P	T					IMF SIDA	TA (consulting - outsourcing)
		1.7. Mengembangkan sistem <i>career path</i>	SDM	<ul style="list-style-type: none"> Skoring kantor dan jabatan Pedoman pengisian jabatan Sistem mutasi dan promosi 		T					IMF SIDA	TA (consulting - outsourcing)
		1.8. Menyempurnakan sistem mutasi dan promosi pegawai	SDM	<ul style="list-style-type: none"> Kriteria mutasi 	P	T					IMF SIDA	TA (consulting -

Sasaran	Strategi	Program/Kegiatan	Subtm	Deliverable/ Output	Prioritas	Potensi Penerimaan	2006	2007	2008	2009	Donor	Model Bantuan
		yang didasarkan kinerja (<i>merit system</i>)		dan promosi • Sistem Mutasi dan promosi								outsourcing)
		1.9. Melakukan perbaikan remunerasi berbasis kinerja	SDM	• Sistem remunerasi berbasis kinerja		T					IMF SIDA	TA (consulting - outsourcing)
		1.10. Melakukan survey kepuasan pegawai	SDM	• Laporan Survey		T					AusAID	TA (consulting - outsourcing)
	2. Penerapan kode etik yang tegas dan konsisten	2.1. Menyempurnakan Kode Etik Pegawai DJP sesuai dengan dinamika yang berkembang	SDM	• Kode etik yang lebih mudah diaplikasikan • Buku kode etik • Peraturan tentang sanksi terhadap pelanggaran kode etik	P	T					AusAID	TA (consulting)
		2.2. Menegaskan sanksi pelanggaran Kode Etik Pegawai DJP	SDM	• Tata cara pengenaan sanksi pelanggaran kode etik	P	T						
		2.3. Memberlakukan Kode Etik Pegawai DJP pada seluruh pegawai	SDM	Surat Pernyataan		T						
		2.4. Melakukan sosialisasi Kode Etik Pegawai DJP	SDM	• Metode • Jadwal sosialisasi • Pengajar		T						
B. Budaya organisasi yang dibanggakan	1. Nilai organisasi (<i>corporate value</i>) yang terimplementasi	1.1. Memformulasikan nilai organisasi.	SDM Penyuluhan	Formula nilai organisasi	P	T						

Sasaran	Strategi	Program/Kegiatan	Sublim	Deliverable/ Output	Prioritas	Potensi Penerimaan	2006	2007	2008	2009	Donor	Model Bantuan
		1.2. Mensosialisasikan nilai organisasi.	SDM	<ul style="list-style-type: none"> • Metode • Jadwal sosialisasi • Pengajar 		T						
C. Lembaga yang akuntabel dan transparan	1. Pengawasan yang sistemik	1.1. Mengembangkan sistem pengawasan internal melekat melalui teknologi informasi	O TIO	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem pengawasan internal melalui IT 	P	T						
		1.2. Melakukan survey kepuasan Wajib Pajak.	O	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan • Rekomendasi 		T					AusAID	TA (consulting - outsourcing)
	2. Manajemen pengaduan masyarakat yang efektif	2.1. Membangun saluran pengaduan masyarakat yang tersentralisasi dan mudah diakses masyarakat.	O	<ul style="list-style-type: none"> • Complaint Center • IT untuk complaint center 		T						
		2.2. Mengembangkan sistem pengelolaan dan penanganan pengaduan.	O	<ul style="list-style-type: none"> • Pedoman penanganan complaint 		T					AusAID	TA (consulting)
D. Komunikasi dengan stakeholder yang berkesinambungan	1. <i>Public Relation</i> yang efektif	1.1. Membentuk unit yang khusus menangani Public Relations	TIO	Unit Public Relations		T						
		1.2. Menetapkan saluran-saluran komunikasi yang efektif	O	<ul style="list-style-type: none"> • Fasilitas komunikasi internal • metoda dan saluran komunikasi internal dan eksternal 		T					AusAID	TA (consulting)