

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Singkat KPP Pratama

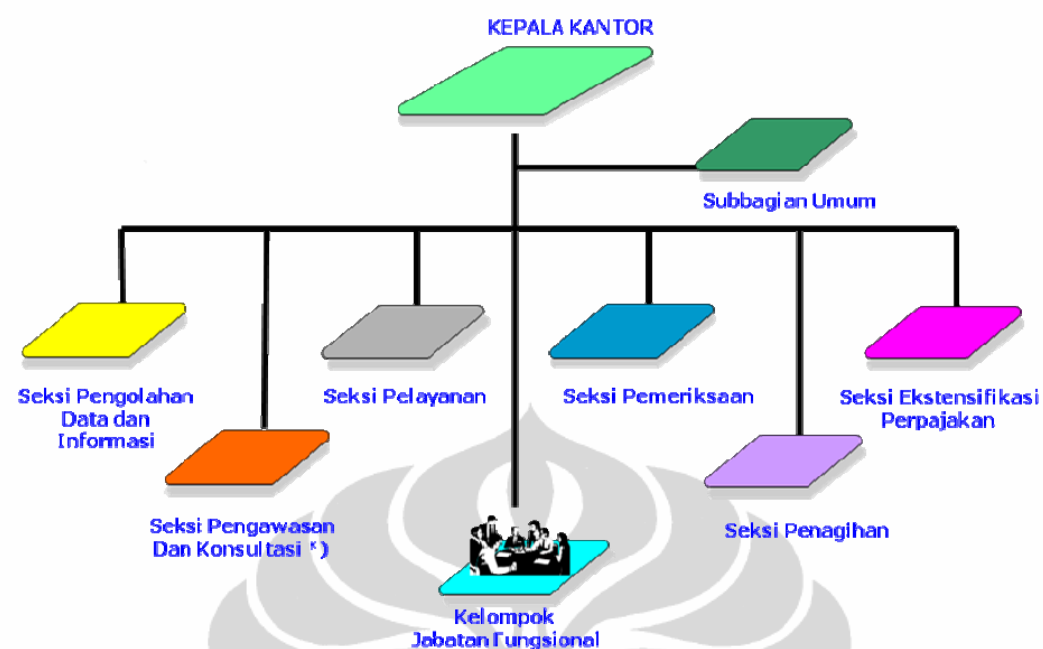
Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 132/PMK.01/2006 yang telah direvisi terakhir dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 67/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama merupakan instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah. KPP Pratama dipimpin oleh seorang Kepala.

Struktur organisasi KPP Pratama beserta tugasnya adalah sebagai berikut :

- a. Subbagian Umum
Mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha, dan rumah tangga.
- b. Seksi Pengolahan Data dan Informasi
Mempunyai tugas melakukan pengumpulan, pencarian, dan pengolahan data, penyajian informasi perpajakan, perekaman dokumen perpajakan, urusan tata usaha penerimaan perpajakan, pengalokasian Pajak Bumi dan Bangunan dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan, pelayanan dukungan teknis komputer, pemantauan aplikasi e-SPT dan *e-Filing*, pelaksanaan i-SISMIOIP dan SIG, serta penyiapan laporan kinerja.
- c. Seksi Pelayanan
Mempunyai tugas melakukan penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan, pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan, serta penerimaan surat lainnya, penyuluhan perpajakan, pelaksanaan registrasi Wajib Pajak, serta melakukan kerjasama perpajakan.
- d. Seksi Penagihan
Mempunyai tugas melakukan urusan penatausahaan piutang pajak, penundaan dan angsuran tunggakan pajak, penagihan aktif, usulan penghapusan piutang pajak, serta penyimpanan dokumen-dokumen penagihan.

- e. Seksi Pemeriksaan
Mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana pemeriksaan, pengawasan pelaksanaan aturan pemeriksaan, penerbitan dan penyaluran Surat Perintah Pemeriksaan Pajak serta administrasi pemeriksaan perpajakan lainnya.
- f. Seksi Ekstensifikasi Perpajakan
Mempunyai tugas melakukan pengamatan potensi perpajakan, pendataan objek dan subjek pajak, pembentukan dan pemutakhiran basis data nilai objek pajak dalam menunjang ekstensifikasi.
- g. Seksi Pengawasan dan Konsultasi I, II, III, dan IV
Mempunyai tugas melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, bimbingan/himbauan kepada Wajib Pajak dan konsultasi teknis perpajakan, penyusunan profil Wajib Pajak, analisis kinerja Wajib Pajak, melakukan rekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka melakukan intensifikasi, usulan pembetulan ketetapan pajak, usulan pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan serta Bea Perolehan Hak atas Tanah dan/atau Bangunan dan melakukan evaluasi hasil banding.
- h. Kelompok Jabatan Fungsional
Mempunyai tugas melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Struktur organisasi KPP Pratama dapat dilihat dalam Bagan 4.1.



*) Maksimal 4 seksi dalam 1 kantor

Sumber : Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/PMK.01/2006 jo. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 67/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak

Bagan 4.1 Struktur Organisasi KPP Pratama

Dalam melaksanakan tugasnya, KPP Pratama menyelenggarakan fungsi :

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

- j. pelaksanaan konsultasi perpajakan;
- k. pelaksanaan intensifikasi;
- l. pembetulan ketetapan pajak;
- m. pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan serta Bea Perolehan Hak atas Tanah dan/atau Bangunan;
- n. pelaksanaan administrasi kantor.

4.2 Pengujian Variabel Penelitian

Sebelum melakukan pengolahan data lebih lanjut, penulis melakukan pengujian terhadap seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian variabel ini diharapkan dapat memberikan gambaran secara menyeluruh terhadap berbagai jenis data yang digunakan.

4.2.1 Uji Kecukupan Sampel DMU yang digunakan

Hal yang menjadi pertimbangan dalam pemilihan sampel DMU adalah jumlah dari DMU itu sendiri. Untuk dapat membedakan secara selektif DMU yang efisien dan inefisien maka diperlukan jumlah DMU yang lebih besar dari perkalian jumlah *input* dan jumlah *output* model (Darold T. Barnum dan John M. Gleason, 2008). Aturan lain mengenai jumlah DMU ini adalah, jumlah DMU sekurang-kurangnya tiga kali lebih besar dari total jumlah variabel *input* dan *output* dari model (Dyson, 2001). Menurut Ramanathan (2003), hubungan antara jumlah DMU dan jumlah *input* dan *output* kadangkala ditentukan berdasarkan “*rule of thumb*”, yaitu jumlah DMU diharapkan lebih banyak dibandingkan jumlah *input* dan *output* dan ukuran sampel seharusnya dua atau tiga kali lebih banyak dibandingkan dengan jumlah keseluruhan *input* dan *output*.

Jumlah keseluruhan variabel *input* dan *output* yang digunakan dan menjadi proksi dari penelitian ini sebanyak tiga belas, yang meliputi enam variabel *input* dan tujuh variabel *output*. Variabel *input* terdiri dari Jumlah Pegawai, Jumlah Anggaran, Jumlah Wajib Pajak OP, Jumlah Wajib Pajak Badan, Jumlah PKP, dan Jumlah NOP. Sedangkan variabel *output* terdiri dari Total Penerimaan Pajak, Jumlah SPT Tahunan OP, Jumlah SPT Tahunan Badan, Jumlah SPT Masa PPN,

Jumlah SPPT Dilunasi, Jumlah Pemeriksaan, dan Jumlah Wajib Pajak Ekstensifikasi.

Apabila mengacu bahwa ukuran sampel DMU seharusnya dua atau tiga kali lebih banyak dibandingkan dengan jumlah keseluruhan *input* dan *output*, maka jumlah DMU setidaknya paling sedikit adalah 39, yang diperoleh dari hasil perkalian jumlah variabel *input* dan *output* dikalikan dengan tiga ($13 \times 3 = 39$). Dalam penelitian ini penulis menggunakan DMU sebanyak 157, dengan demikian telah memenuhi kecukupan sampel DMU yang digunakan.

4.2.2 Uji Kelayakan Variabel

Sebagaimana telah diuraikan dalam bab sebelumnya, bahwa kesulitan utama dalam aplikasi DEA adalah pemilihan variabel *input* dan *output*. Kriteria pemilihan *input* dan *output* adalah sangat subjektif. Tidak ada aturan yang spesifik dalam menentukan pemilihan *input* dan *output*. Kondisi ini juga terjadi karena adanya beberapa keterbatasan dalam penyeleksian variabel karena reliabilitas dari data yang diperoleh. Dengan aplikasi statistik SPSS dapat dilakukan uji kelayakan variabel yang dipilih dalam penelitian melalui *test* Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and *Bartlett's test of sphericity* dan *Anti-image Correlation Matrix*.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) merupakan *test* yang digunakan untuk menilai kelayakan suatu variabel dalam analisis faktor. Dengan menggunakan *test* ini, maka dapat diketahui apakah variabel yang dipilih layak digunakan dalam penelitian ini, mengingat kesulitan utama dalam aplikasi DEA adalah pada tahap pemilihan variabel *input* dan *output*. Hal yang diperhatikan dalam *test* ini adalah, angka *Measure Sampling Adequacy* (MSA) pada *KMO and Bartlett's test* harus diatas 0,5. *Bartlett's test of sphericity* merupakan *test* statistik untuk menguji secara keseluruhan tingkat signifikansi korelasi dalam matriks korelasi.

Anti-image Correlation Matrix merupakan matriks korelasi yang menggambarkan nilai MSA pada diagonalnya yang merupakan bagian tidak terpisahkan dalam melakukan *test* kelayakan variabel. Angka *anti image correlation* (yang bertanda **a**) juga harus diatas 0,5. Variabel dengan nilai korelasi dibawah 0,5 harus dibuang, namun jika terdapat lebih dari satu variabel, reduksi variabel dilakukan secara bertahap dimulai dari variabel dengan nilai korelasi

terkecil. Dari Tabel 4.2 Hasil *output* SPSS 16 dari semua data yang tersedia, dihasilkan sebagai berikut :

Tabel 4.1 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan *Bartlett's Test*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,722
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1199,099
	Df	78
	Sig.	,000

Sumber : *Output* SPSS 16, telah diolah

Dari Tabel 4.1 diketahui nilai koefisien korelasi KMO sebesar 0,772 lebih besar dari 0,5, dengan nilai *p-value* sebesar 0,000. Dengan memperhatikan Tabel 4.2, diketahui seluruh variabel yang digunakan memiliki nilai MSA diatas 0,5, sehingga variabel-variabel tersebut layak untuk digunakan dalam penelitian ini. Hasil yang menunjukkan nilai MSA selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 4. Nilai MSA secara ringkas dari masing-masing variabel disajikan dalam Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Daftar Variabel Penelitian dan Nilai MSA *Correlation Matrix*

No.	Variabel Penelitian	Jenis Variabel	Nilai MSA
1	Jumlah Pegawai	<i>Input</i>	0,829
2	Jumlah Anggaran	<i>Input</i>	0,850
3	Jumlah WP OP	<i>Input</i>	0,599
4	Jumlah WP Badan	<i>Input</i>	0,741
5	Jumlah PKP	<i>Input</i>	0,835
6	Jumlah NOP	<i>Input</i>	0,607
7	Total Penerimaan Pajak	<i>Output</i>	0,801
8	Jumlah SPT Tahunan OP	<i>Output</i>	0,588
9	Jumlah SPT Tahunan Badan	<i>Output</i>	0,827
10	Jumlah SPT Masa PPN	<i>Output</i>	0,784
11	Jumlah SPPT dilunasi	<i>Output</i>	0,620
12	Jumlah Pemeriksaan	<i>Output</i>	0,695
13	Jumlah WP Ekstensifikasi	<i>Output</i>	0,741

Sumber : *Output* SPSS 16, telah diolah

4.2.3 Uji Korelasi Antar Variabel *Input*

Pengujian hubungan antar variabel untuk mengetahui adanya korelasi antar variabel *input*, penulis menggunakan pengujian multikolinieritas dengan bantuan *Software* SPSS 16. Multikolinieritas didefinisikan adanya keterkaitan/korelasi yang kuat antar variabel bebas. Untuk mendeteksinya dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya bisa menggunakan matriks korelasi, jika nilainya lebih dari 0,75 maka bisa diasumsikan terjadi multikolinieritas. Matriks korelasi variabel *input* secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 5. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, diketahui variabel *input* yang digunakan tidak saling memiliki hubungan, yang ditandai dengan rendahnya nilai kolinieritas masing-masing variabel (nilai koefisien korelasi lebih rendah dari 0,75). Nilai koefisien korelasi masing-masing variabel *input* disajikan dalam Tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3 Matriks Korelasi Variabel *Input*

Variabel	J_pegawai	J_Anggaran	J_WPOP	J_WPBadan	J_PKP	J_NOP
J_pegawai	1	-0,068	,301	,664	,348	-,531
J_Anggaran	-0,068	1	-0,086	-0,123	-0,094	0,028
J_WPOP	,301	-0,086	1	,484	,273	0,14
J_WPBadan	,664	-0,123	,484	1	,549	-,343
J_PKP	,348	-0,094	,273	,549	1	-,186
J_NOP	-,531	0,028	0,14	-,343	-,186	1

Sumber : *Output* SPSS 16, telah diolah

4.2.4 Uji Korelasi Antar Variabel *Output*

Dengan cara yang sama, pengujian korelasi variabel *output* dilakukan dengan menggunakan pengujian multikolinieritas dengan bantuan *Software* SPSS 16. Matriks korelasi variabel *output* secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 6. Berdasarkan hasil pengujian, diketahui variabel *output* yang digunakan tidak saling memiliki hubungan, yang ditandai dengan rendahnya nilai kolinieritas masing-masing variabel (nilai koefisien korelasi lebih rendah dari 0,75). Nilai

koefisien korelasi masing-masing variabel *output* disajikan dalam Tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4 Matriks Korelasi Variabel *Output*

Variabel	T_PPajak	J_SPTOP	J_SPTBadan	J_SPTPPN	J_SPPT	J_Pemeriksaan	J_WPEkstens
T_PPajak	1	.056	.262	.271	-.348	.213	.542
J_SPTOP	.056	1	.452	.477	.182	.159	.250
J_SPTBadan	.262	.452	1	.727	-.146	.319	.163
J_SPTPPN	.271	.477	.727	1	-.137	.332	.198
J_SPPT	-.348	.182	-.146	-.137	1	-.155	-.109
J_Pemeriksaan	.213	.159	.319	.332	-.155	1	-.044
J_WPEkstens	.542	.250	.163	.198	-.109	-.044	1

Sumber : *Output* SPSS 16, telah diolah

4.2.5 Uji Korelasi Antar Variabel *Input* dengan Variabel *Output*

Pengujian hubungan antara variabel *input* dengan variabel *output*, penulis menggunakan pengujian regresi dengan tujuan ingin melihat pengaruh variabel *input* yang diasumsikan sebagai variabel bebas (*independent*) terhadap variabel *output*-nya yang diasumsikan sebagai variabel terikat (*dependent*). Pengujian ini dilakukan dengan bantuan *Software* SPSS 16. Dalam pengujian ini, penulis membuat hipotesis terhadap hubungan antara variabel *independent* (variabel *input*) dengan variabel *dependent* (variabel *output*), yaitu sebagai berikut :

- Terhadap variabel *input* (Jumlah Pegawai, Jumlah Anggaran, Jumlah WP OP, Jumlah WP Badan, Jumlah PKP, dan Jumlah NOP) memiliki hubungan *positif* (*tanda positif*) terhadap variabel *output* (Total Penerimaan Pajak, Jumlah SPT Tahunan OP, Jumlah SPT Tahunan Badan, Jumlah SPT Masa PPN, Jumlah SPPT Dilunasi, Jumlah Pemeriksaan, dan Jumlah WP Ekstensifikasi)
- Artinya jika variabel *input* (Jumlah Pegawai, Jumlah Anggaran, Jumlah WP OP, Jumlah WP Badan, Jumlah PKP, Jumlah NOP) meningkat/turun maka variabel variabel *output* (Total Penerimaan Pajak, Jumlah SPT Tahunan OP,

Jumlah SPT Tahunan Badan, Jumlah SPT Masa PPN, Jumlah SPPT Dilunasi, Jumlah Pemeriksaan, Jumlah WP Ekstensifikasi) akan meningkat/turun pula.

4.2.5.1 Pengujian Tahap I dengan Variabel *Output* Total Penerimaan Pajak

Pada Pengujian Tahap I, seluruh variabel *input* yang digunakan diasumsikan sebagai variabel bebas (*independent*) dengan variabel *output* Total Penerimaan Pajak. *Output* secara lengkap dari hasil penghitungan *Software* SPSS 16 disajikan dalam Lampiran 7 dengan hasil sebagai berikut :

- Terhadap variabel *independent* Jumlah Pegawai, Jumlah Anggaran, Jumlah WP Badan, dan Jumlah NOP telah **sesuai tanda** hipotesis awal yang menggambarkan hubungan variabel *dependent* dengan variabel *independent*-nya. Sedangkan terhadap variabel Jumlah WP OP dan Jumlah PKP memiliki tanda *slope* yang **tidak sesuai** dengan hipotesis awal.
- Pengujian Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji-t) dapat diketahui dari nilai probabilitas t-stat. Jika probabilitas t-stat melebihi tingkat kepercayaan (5%) maka *independent* variabel tersebut **tidak signifikan**, sebaliknya jika probabilitas t-stat kurang dari tingkat kepercayaan (5%) maka variabel *independent* **signifikan**. Hasil probabilitas menunjukkan bahwa Jumlah Pegawai, Jumlah WP OP, dan Jumlah WP Badan ternyata signifikan. Sedangkan variabel *independent* lainnya tidak signifikan.
- Pengujian Model Tahap I Secara Keseluruhan (Uji-F) dapat diketahui dari nilai probabilitas F-stat. Jika probabilitas F-stat melebihi tingkat kepercayaan (5%) model tersebut **tidak signifikan** terhadap variabel *dependent*, sebaliknya jika probabilitas F-stat kurang tingkat kepercayaan (5%) maka model **signifikan** terhadap variabel *dependent*. Hasil probabilitas F-stat menunjukkan bahwa ternyata model signifikan terhadap variabel *dependent*.
- Pengujian Determinasi (*Uji Adjusted R square*) dapat diketahui dari nilai *goodness of fit* dapat diidentifikasi melalui nilai *Adjusted R-Squared*, yaitu = 0.498, artinya model mampu menjelaskan Total Penerimaan Pajak sebesar 49,8%.

4.2.5.2 Pengujian Tahap II dengan Variabel *Output* Jumlah SPT Tahunan OP

Melalui cara yang sama dengan variabel *output* Jumlah SPT Tahunan OP, *output* dari hasil penghitungan *Software* SPSS 16 disajikan dalam Lampiran 8 dengan hasil sebagai berikut :

- Variabel Jumlah Pegawai, Jumlah WP OP, Jumlah PKP, dan Jumlah NOP telah **sesuai tanda** hipotesis awal. Sedangkan variabel Jumlah Anggaran dan Jumlah WP Badan memiliki tanda *slope* yang **tidak sesuai** dengan hipotesis awal.
- Pengujian Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji-t) yang diketahui dari hasil probabilitas, menunjukkan bahwa Jumlah WP OP, ternyata signifikan. Sedangkan variabel *independent* lainnya tidak signifikan.
- Pengujian Model Tahap II Secara Keseluruhan (Uji-F) yang diketahui dari probabilitas F-stat, menunjukkan bahwa ternyata model signifikan terhadap variabel *dependent*.
- Pengujian Determinasi (*Uji Adjusted R square*) yang diketahui dari nilai *goodness of fit* melalui nilai *Adjusted R-Squared*, yaitu = 0.506, artinya model mampu menjelaskan Jumlah SPT Tahunan OP sebesar 50,6%.

4.2.5.3 Pengujian Tahap III dengan Variabel *output* Jumlah SPT Tahunan Badan

Melalui cara yang sama dengan variabel *output* Jumlah SPT Tahunan Badan, *output* dari hasil penghitungan *Software* SPSS 16 disajikan dalam Lampiran 9 dengan hasil sebagai berikut :

- Variabel Jumlah WP OP, Jumlah WP Badan, dan Jumlah PKP telah **sesuai tanda** hipotesis awal. Sedangkan variabel lainnya memiliki tanda *slope* yang **tidak sesuai** dengan hipotesis awal.
- Pengujian Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji-t) yang diketahui dari hasil probabilitas, menunjukkan bahwa Jumlah WP Badan, ternyata signifikan. Sedangkan variabel *independent* lainnya tidak signifikan.
- Pengujian Model Tahap III Secara Keseluruhan (Uji-F) yang diketahui dari probabilitas F-stat, menunjukkan bahwa ternyata model signifikan terhadap variabel *dependent*.

- Pengujian Determinasi (*Uji Adjusted R square*) yang diketahui dari nilai *goodness of fit* melalui nilai *Adjusted R-Squared*, yaitu = 0.453, artinya model mampu menjelaskan Jumlah SPT Tahunan Badan sebesar 45,3%.

4.2.5.4 Pengujian Tahap IV dengan Variabel *Output* Jumlah SPT Masa PPN

Melalui cara yang sama dengan variabel *output* Jumlah SPT Masa PPN, *output* dari hasil penghitungan *Software* SPSS 16 disajikan dalam Lampiran 10 dengan hasil sebagai berikut :

- Variabel Jumlah WP OP, Jumlah WP Badan, Jumlah PKP, dan Jumlah NOP telah **sesuai tanda** hipotesis awal. Sedangkan variabel lainnya memiliki tanda *slope* yang **tidak sesuai** dengan hipotesis awal.
- Pengujian Koefisien Regresi Secara Parsial (*Uji-t*) yang diketahui dari hasil probabilitas, menunjukkan bahwa Jumlah WP Badan dan Jumlah PKP ternyata signifikan. Sedangkan variabel *independent* lainnya tidak signifikan.
- Pengujian Model Tahap IV Secara Keseluruhan (*Uji-F*) yang diketahui dari probabilitas F-stat, menunjukkan bahwa ternyata model signifikan terhadap variabel *dependent*.
- Pengujian Determinasi (*Uji Adjusted R square*) yang diketahui dari nilai *goodness of fit* melalui nilai *Adjusted R-Squared*, yaitu = 0.445, artinya model mampu menjelaskan Jumlah SPT Masa PPN sebesar 44,5%.

4.2.5.5 Pengujian Tahap V dengan Variabel *Output* Jumlah SPPT Dilunasi

Melalui cara yang sama dengan variabel *output* Jumlah SPPT dilunasi, *output* dari hasil penghitungan *Software* SPSS 16 disajikan dalam Lampiran 11 dengan hasil sebagai berikut :

- Variabel Jumlah Pegawai, Jumlah PKP, dan Jumlah NOP telah **sesuai tanda** hipotesis awal. Sedangkan variabel lainnya memiliki tanda *slope* yang **tidak sesuai** dengan hipotesis awal.
- Pengujian Koefisien Regresi Secara Parsial (*Uji-t*) yang diketahui dari hasil probabilitas, menunjukkan bahwa Jumlah NOP, ternyata signifikan. Sedangkan variabel *independent* lainnya tidak signifikan.

- Pengujian Model Tahap V Secara Keseluruhan (Uji-F) yang diketahui dari probabilitas F-stat, menunjukkan bahwa ternyata model signifikan terhadap variabel *dependent*.
- Pengujian Determinasi (*Uji Adjusted R square*) yang diketahui dari nilai *goodness of fit* melalui nilai *Adjusted R-Squared*, yaitu = 0.829, artinya model mampu menjelaskan Jumlah SPPT dilunasi sebesar 82,9%.

4.2.5.6 Pengujian Tahap VI dengan Variabel *Output* Jumlah Pemeriksaan

Melalui cara yang sama dengan variabel *output* Jumlah Pemeriksaan, *output* dari hasil penghitungan *Software* SPSS 16 disajikan dalam Lampiran 12 dengan hasil sebagai berikut :

- Hanya terdapat satu variabel *input* yang **sesuai tanda** yaitu Jumlah WP Badan, sedangkan variabel lainnya memiliki tanda *slope* yang **tidak sesuai** dengan hipotesis awal.
- Pengujian Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji-t) yang diketahui dari hasil probabilitas, menunjukkan bahwa Jumlah WP Badan dan Jumlah NOP, ternyata signifikan. Sedangkan variabel *independent* lainnya tidak signifikan.
- Pengujian Model Tahap VI Secara Keseluruhan (Uji-F) yang diketahui dari probabilitas F-stat, menunjukkan bahwa ternyata model signifikan terhadap variabel *dependent*.
- Pengujian Determinasi (*Uji Adjusted R square*) yang diketahui dari nilai *goodness of fit* melalui nilai *Adjusted R-Squared*, yaitu = 0.101, artinya model mampu menjelaskan Jumlah Pemeriksaan sebesar 10,1%.

4.2.5.7 Pengujian Tahap VII dengan Variabel *Output* Jumlah WP Ekstensifikasi

Melalui cara yang sama dengan variabel *output* Jumlah WP Ekstensifikasi, *output* dari hasil penghitungan *Software* SPSS 16 disajikan dalam Lampiran 13 dengan hasil sebagai berikut :

- Variabel Jumlah Pegawai, Jumlah Anggaran, Jumlah WP OP, Jumlah PKP, dan Jumlah NOP telah **sesuai tanda** hipotesis awal. Sedangkan variabel

Jumlah WP Badan memiliki tanda *slope* yang **tidak sesuai** dengan hipotesis awal.

- Pengujian Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji-t) yang diketahui dari hasil probabilitas, menunjukkan bahwa Jumlah Pegawai dan Jumlah NOP, ternyata signifikan. Sedangkan variabel *independent* lainnya tidak signifikan.
- Pengujian Model Tahap VII Secara Keseluruhan (Uji-F) yang diketahui dari probabilitas F-stat, menunjukkan bahwa ternyata model signifikan terhadap variabel *dependent*.
- Pengujian Determinasi (*Uji Adjusted R square*) yang diketahui dari nilai *goodness of fit* melalui nilai *Adjusted R-Squared*, yaitu = 0.320, artinya model mampu menjelaskan Jumlah WP Ekstensifikasi sebesar 32%.

Hasil pengujian korelasi antar variabel *input* dengan variabel *output* dirangkum pada Tabel 4.5. Dari tabel tersebut diketahui bahwa variabel *input* yang digunakan seluruhnya berpengaruh terhadap variabel *output*, bahkan hampir sebagian besar variabel *output* yang digunakan dipengaruhi oleh beberapa variabel *input*.

Tabel 4.5 Daftar Variabel *Input* yang Berpengaruh Positif/Signifikan

No.	Variabel <i>Output</i>	Variabel <i>Input</i> yang Berpengaruh Positif	Variabel <i>Input</i> yang Berpengaruh Positif dan Signifikan
1	Total Penerimaan Pajak	1 Jumlah Pegawai 2 Jumlah Anggaran 3 Jumlah WP Badan 4 Jumlah NOP	1 Jumlah Pegawai 2 Jumlah WP Badan
2	Jumlah SPT Tahunan OP	1 Jumlah Pegawai 2 Jumlah WP OP 3 Jumlah PKP 4 Jumlah NOP	1 Jumlah WP OP
3	Jumlah SPT Tahunan Badan	1 Jumlah WP OP 2 Jumlah WP Badan 3 Jumlah PKP	1 Jumlah WP Badan
4	Jumlah SPT Masa PPN	1 Jumlah WP OP 2 Jumlah WP Badan 3 Jumlah PKP 4 Jumlah NOP	1 Jumlah WP Badan 2 Jumlah PKP
5	Jumlah SPPT Dilunasi	1 Jumlah Pegawai 2 Jumlah PKP 3 Jumlah NOP	1 Jumlah NOP
6	Jumlah Pemeriksaan	1 Jumlah WP Badan	1 Jumlah WP Badan
7	Jumlah WP Ekstensifikasi	1 Jumlah Pegawai 2 Jumlah Anggaran 3 Jumlah WP OP 4 Jumlah PKP 5 Jumlah NOP	1 Jumlah Pegawai 2 Jumlah NOP

Sumber : *Microsoft Excel*, telah diolah

4.3 Hasil Pengukuran *Efficiency Measurement System (EMS)*

Pengukuran tingkat efisiensi KPP Pratama dilakukan dengan menggunakan *Software EMS*. *EMS* menyediakan orientasi pengukuran untuk masing-masing pendekatan, yaitu orientasi *input* dan *output*. Dalam penelitian ini dipilih metode *input oriented (output maximization)*. Pemilihan ini didasarkan pertimbangan bahwa diantara variabel *input* yang dipilih, mayoritas variabel tidak dengan mudah dapat dikurangi, seperti Jumlah Wajib Pajak Orang Pribadi,

Jumlah Wajib Pajak Badan, Jumlah PKP, dan Jumlah NOP. Jumlah variabel-variabel tersebut setiap tahunnya cenderung meningkat, seiring perkembangan potensi masing-masing KPP Pratama. Proses untuk pengurangan variabel tersebut sangat selektif.

Mengingat sektor perpajakan memiliki peran yang sangat signifikan dalam APBN, maka fokus jajaran Direktorat Jenderal Pajak pada peningkatan *output* adalah sangat logis. *Output* pengolahan data dengan orientasi *input* dapat dilihat pada Tabel 4.6. Tabel 4.6 hanya memperlihatkan hasil pengolahan data untuk sepuluh KPP Pratama nomor urut 1 s/d 10. Hasil pengolahan data selengkapnya untuk seluruh KPP Pratama dapat dilihat pada Lampiran 14.

Tabel 4.6 *Score* Efisiensi dan *Benchamarks* Sepuluh KPP Pratama (berdasarkan nomor urut data)

No.	DMU	Score	Benchmarks
1	KPP Pratama Jakarta Gambir Satu	100,00%	9
2	KPP Pratama Jakarta Gambir Dua	100,00%	0
3	KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga	80,37%	28 (0,33) 50 (0,04) 96 (0,36) 100 (0,01)
4	KPP Pratama Jakarta Gambir Empat	94,23%	11 (0,71) 28 (0,08) 96 (0,11)
5	KPP Pratama Jakarta Sawah Besar Satu	100,00%	5
6	KPP Pratama Jakarta Sawah Besar Dua	85,24%	28 (0,20) 49 (0,04) 96 (0,70) 110 (0,00) 142 (0,01)
7	KPP Pratama Jakarta Kemayoran	89,92%	5 (0,11) 17 (0,04) 28 (0,34) 96 (0,19) 100 (0,27)
8	KPP Pratama Jakarta Cempaka Putih	82,28%	30 (0,11) 33 (0,12) 50 (0,05) 96 (0,21) 115 (0,20) 144 (0,02)
9	KPP Pratama Jakarta Menteng Satu	99,58%	11 (0,46) 28 (0,10) 96 (0,09)
10	KPP Pratama Jakarta Menteng Dua	64,07%	15 (0,33) 28 (0,07) 94 (0,00) 96 (0,08) 100 (0,01) 128 (0,07) 146 (0,05)

Sumber : *Output* EMS, telah diolah

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan dalam Lampiran 14, diketahui dari 157 KPP Pratama, ada 43 KPP Pratama yang telah efisien dan yang tidak efisien sebanyak 114 KPP. Rincian KPP Pratama yang efisien dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7 Daftar KPP Pratama Efisien

No.	DMU	Score	Benchmarks
1	KPP Pratama Jakarta Gambir Satu	100,00%	9
2	KPP Pratama Jakarta Gambir Dua	100,00%	0
3	KPP Pratama Jakarta Sawah Besar Satu	100,00%	5
4	KPP Pratama Jakarta Menteng Tiga	100,00%	2
5	KPP Pratama Jakarta Tanah Abang Tiga	100,00%	2
6	KPP Pratama Jakarta Grogol Petamburan	100,00%	8
7	KPP Pratama Jakarta Setiabudi Tiga	100,00%	57
8	KPP Pratama Jakarta Kebayoran Baru Satu	100,00%	15
9	KPP Pratama Jakarta Kebayoran Lama	100,00%	25
10	KPP Pratama Jakarta Pasar Minggu	100,00%	0
11	KPP Pratama Jakarta Pulogadung	100,00%	0
12	KPP Pratama Jakarta Koja	100,00%	4
13	KPP Pratama Jakarta Kelapa Gading	100,00%	14
14	KPP Pratama Serpong	100,00%	5
15	KPP Pratama Tigaraksa	100,00%	47
16	KPP Pratama Tasikmalaya	100,00%	21
17	KPP Pratama Sumedang	100,00%	2
18	KPP Pratama Ciamis	100,00%	1
19	KPP Pratama Karawang Selatan	100,00%	9
20	KPP Pratama Cirebon	100,00%	0
21	KPP Pratama Depok	100,00%	0
22	KPP Pratama Tegal	100,00%	14
23	KPP Pratama Pekalongan	100,00%	10
24	KPP Pratama Semarang Barat	100,00%	6
25	KPP Pratama Semarang Timur	100,00%	21
26	KPP Pratama Semarang Tengah Satu	100,00%	50
27	KPP Pratama Kudus	100,00%	31
28	KPP Pratama Semarang Selatan	100,00%	70
29	KPP Pratama Cilacap	100,00%	0
30	KPP Pratama Magelang	100,00%	18
31	KPP Pratama Purbalingga	100,00%	3
32	KPP Pratama Temanggung	100,00%	32
33	KPP Pratama Yogyakarta	100,00%	30
34	KPP Pratama Wonosari	100,00%	0
35	KPP Pratama Wates	100,00%	1
36	KPP Pratama Surabaya Karangpilang	100,00%	6
37	KPP Pratama Gresik Utara	100,00%	8
38	KPP Pratama Gresik Selatan	100,00%	8
39	KPP Pratama Sidoarjo Barat	100,00%	28
40	KPP Pratama Malang Selatan	100,00%	13
41	KPP Pratama Kediri	100,00%	11
42	KPP Pratama Pasuruan	100,00%	0
43	KPP Pratama Pare	100,00%	5

Sumber : *Output EMS*, telah diolah

Dalam metode DEA, suatu KPP Pratama dinyatakan telah efisien jika telah mencapai skor efisiensi 100% dan jika belum mencapai skor efisiensi 100% atau mencapai skor lebih rendah dari 100% maka KPP Pratama tersebut belum efisien. Penyebab suatu KPP Pratama menjadi efisien dikarenakan seluruh komponen *input* yang ada telah digunakan untuk menghasilkan *output* secara maksimum. Dalam hal ini penggunaan masing-masing variabel *input* dan pencapaian masing-masing variabel *output* telah mencapai (*achieved*) 100%. Penggunaan variabel *input* yang telah mencapai (*achieved*) 100% meliputi Jumlah Pegawai, Jumlah Anggaran, Jumlah WP OP, Jumlah WP Badan, Jumlah PKP, dan Jumlah NOP. Sementara pencapaian variabel *output* 100% juga terjadi pada Total Penerimaan Pajak, Jumlah SPT Tahunan OP, Jumlah SPT Tahunan Badan, Jumlah SPT Masa PPN, Jumlah SPPT Dilunasi, Jumlah Pemeriksaan, dan Jumlah WP Ekstensifikasi. Inti dalam konsep DEA, jika KPP Pratama telah mencapai efisien maka seluruh variabel *input* dan *output* yang digunakan dalam analisis ini telah mencapai 100%. Sebaliknya, KPP Pratama dinyatakan tidak efisien jika variabel *input* dan *output* yang digunakan dalam analisis ini belum seluruhnya mencapai 100% , bisa juga terdapat satu atau beberapa variabel *input* ataupun *output* yang belum mencapai 100%. Faktor-faktor yang menyebabkan ketidakefisienan masing-masing KPP Pratama akan dijelaskan pada subbab pembahasan berikutnya.

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa efisiensi yang dihasilkan oleh suatu DMU dalam DEA bersifat relatif terhadap sampel DMU yang digunakan. Dengan demikian, efisiensi yang dihasilkan oleh 43 KPP Pratama efisien bersifat relatif terhadap 157 KPP yang diobservasi. Artinya KPP-KPP Pratama tersebut merupakan KPP Pratama yang efisien diantara 157 KPP Pratama, jadi tidak dapat dibandingkan dengan KPP Pratama lain yang tidak digunakan dalam sampel penelitian ini.

Dengan menggunakan program DEA, dapat diketahui jumlah KPP Pratama tidak efisien yang menjadikan KPP Pratama efisien sebagai acuan (*benchmark*) untuk meningkatkan efisiensinya. Dari Tabel 4.7, terlihat KPP Pratama Jakarta Gambir Satu dengan nomor urut satu memiliki *benchmark* berjumlah sembilan. *Benchmark* yang berjumlah sembilan ini, artinya ada

sembilan KPP Pratama tidak efisien yang harus mengacu pada KPP Pratama Jakarta Gambir Satu untuk mencapai tingkat efisien. Demikian pula untuk KPP Pratama yang lain, jumlah *Benchmark* yang dimiliki masing-masing KPP Pratama efisien dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Sebagai ilustrasi, daftar KPP Pratama yang menggunakan *Benchmark* KPP Pratama Jakarta Gambir Satu dapat dilihat pada Tabel 4.8. Dari Tabel 4.8 dapat dilihat ada sembilan KPP Pratama tidak efisien yang mengacu pada KPP Pratama Jakarta Gambir Satu untuk meningkatkan efisiensinya. Untuk mengetahui bahwa KPP Pratama Jakarta Gambir Satu dijadikan acuan *benchmark* oleh KPP Pratama tidak efisien, dapat dilihat pada kolom *Benchmarks* KPP Pratama tidak efisien. Pada kolom *Benchmarks* tersebut terdapat angka satu yang merupakan nomor urut KPP Pratama Jakarta Gambir Satu.

Tabel 4.8 Daftar KPP Pratama dengan *Benchmarks* KPP Pratama Jakarta Gambir Satu

No.	DMU	Score	Benchmarks
1	KPP Pratama Semarang Tengah Dua	56,52%	1 (0,00) 50 (0,01) 96 (0,17) 100 (0,04) 146 (0,02)
2	KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok	68,57%	1 (0,34) 28 (0,17) 96 (0,22) 110 (0,00) 131 (0,02)
3	KPP Pratama Jakarta Kebon Jeruk Satu	70,19%	1 (0,08) 28 (0,03) 30 (0,12) 33 (0,06) 50 (0,09) 96 (0,19) 128 (0,04) 146 (0,08)
4	KPP Pratama Jakarta Pluit	70,29%	1 (0,09) 28 (0,20) 33 (0,08) 50 (0,07) 146 (0,21)
5	KPP Pratama Surabaya Krembangan	72,23%	1 (0,09) 28 (0,12) 95 (0,02) 96 (0,20) 100 (0,03) 115 (0,07)
6	KPP Pratama Jakarta Penjaringan	74,60%	1 (0,05) 28 (0,14) 33 (0,02) 50 (0,19) 96 (0,34) 142 (0,03)
7	KPP Pratama Jakarta Cakung Satu	86,18%	1 (0,14) 33 (0,15) 96 (0,02) 115 (0,21) 146 (0,06)
8	KPP Pratama Surabaya Genteng	92,26%	1 (0,57) 28 (0,06) 95 (0,02) 96 (0,32) 100 (0,03)
9	KPP Pratama Jakarta Mampang Prapatan	99,11%	1 (0,53) 28 (0,34) 30 (0,08) 33 (0,02) 96 (0,03) 142 (0,02) 146 (0,11)

Sumber : *Output EMS*, telah diolah

Dari Tabel 4.6 dapat pula diketahui jumlah KPP Pratama yang memiliki *benchmaks* terbanyak. Apabila diurutkan berdasarkan *benchmark* terbanyak untuk lima KPP Pratama meliputi KPP Pratama Semarang Selatan (jumlah *benchmarks* 70), KPP Pratama Jakarta Setiabudi Tiga (jumlah *benchmarks* 57), KPP Pratama

Semarang Tengah Satu (jumlah *benchmarks* 50), KPP Pratama Tigaraksa (jumlah *benchmarks* 47), dan KPP Pratama Temanggung (jumlah *benchmarks* 32). Dengan banyaknya jumlah *benchmark* yang dimiliki, menunjukkan bahwa KPP-KPP tersebut merupakan unit organisasi pilihan (terbaik) yang secara efisiensi dapat dijadikan tolak ukur/rujukan bagi kebanyakan KPP Pratama yang tidak efisien. Dapat pula diartikan lain, bahwa lima KPP Pratama ini merupakan KPP Pratama efisien yang sangat tidak sensitif (insensitif) terhadap adanya perubahan parameter (misalnya perubahan komposisi *input*). KPP Pratama efisien yang tergolong insensitif, memungkinkan KPP Pratama ini tetap efisien, walaupun terjadi perubahan parameter (misalnya perubahan komposisi *input*). Dalam teori sensitivitas dinyatakan bahwa jika perubahan kecil dalam parameter menyebabkan perubahan drastis dalam solusi, dikatakan bahwa solusi sangat sensitif terhadap nilai parameter tersebut. Sebaliknya, jika perubahan parameter tidak mempunyai pengaruh besar terhadap solusi dikatakan solusi relatif insensitif terhadap nilai parameter itu.

Masih dari tabel yang sama, ternyata cukup banyak KPP Pratama efisien namun tidak memiliki *benchmark*, dengan kata lain tidak ada KPP Pratama tidak efisien yang mengacu pada KPP Pratama tersebut. Ini terbukti *benchmark*-nya adalah nol. KPP Pratama yang tidak memiliki *benchmark* ada delapan KPP yang meliputi :

1. KPP Pratama Jakarta Gambir Dua
2. KPP Pratama Jakarta Pasar Minggu
3. KPP Pratama Jakarta Pulogadung
4. KPP Pratama Cirebon
5. KPP Pratama Depok
6. KPP Pratama Cilacap
7. KPP Pratama Wonosari
8. KPP Pratama Pasuruan

Dengan tidak adanya KPP Pratama tidak efisien yang mengacu pada kedelapan KPP Pratama di atas, ini menunjukkan bahwa KPP-KPP tersebut tergolong KPP Pratama yang sensitif, artinya jika ada perubahan parameter (misalnya perubahan komposisi *input*) memungkinkan KPP Pratama yang semula

efisien menjadi tidak efisien, sehingga tidak layak untuk dijadikan *benchmark* bagi KPP Pratama lain yang tidak efisien.

Daftar KPP Pratama yang tidak efisien berdasarkan hasil pengolahan data dapat dilihat pada Tabel 4.9. Tabel 4.9 hanya memperlihatkan hasil pengukuran untuk sepuluh KPP Pratama tidak efisien yang dimulai dari efisiensi terendah. Daftar sepuluh KPP Pratama tidak efisien yang diurutkan dari efisiensi tertinggi dapat dilihat pada Tabel 4.10. Daftar seluruh KPP Pratama tidak efisien, secara lengkap disajikan pada Lampiran 15.

Tabel 4.9 Daftar Sepuluh KPP Pratama Tidak Efisien
(berdasarkan efisiensi terendah)

No.	DMU	Score	Benchmarks
1	KPP Pratama Bangkalan	25,98%	28 (0,04) 60 (0,03) 98 (0,05) 100 (0,04) 132 (0,02)
2	KPP Pratama Ngawi	45,49%	60 (0,04) 82 (0,14) 105 (0,23) 132 (0,05) 144 (0,00)
3	KPP Pratama Situbondo	47,40%	60 (0,09) 93 (0,06) 95 (0,01) 96 (0,01) 98 (0,07) 105 (0,11) 110 (0,15)
4	KPP Pratama Batu	49,39%	30 (0,04) 96 (0,04) 100 (0,02) 110 (0,06)
5	KPP Pratama Kosambi	52,70%	60 (0,13) 98 (0,00) 100 (0,05) 105 (0,08) 142 (0,05) 144 (0,06)
6	KPP Pratama Jepara	54,60%	28 (0,03) 68 (0,29) 100 (0,05) 110 (0,03)
7	KPP Pratama Semarang Tengah Dua	56,52%	1 (0,00) 50 (0,01) 96 (0,17) 100 (0,04) 146 (0,02)
8	KPP Pratama Sidoarjo Utara	56,59%	33 (0,10) 60 (0,02) 95 (0,13) 100 (0,09) 142 (0,05)
9	KPP Pratama Bandung Cicadas	57,40%	95 (0,07) 96 (0,16) 98 (0,01) 100 (0,16) 115 (0,26)
10	KPP Pratama Cibitung	57,46%	60 (0,07) 100 (0,07) 105 (0,09) 128 (0,25) 132 (0,07) 142 (0,07) 144 (0,14)

Sumber : *Output EMS*, telah diolah

Berdasarkan Tabel 4.9 yang berisikan daftar KPP Pratama yang tidak efisien, diketahui skor efisiensi terendah adalah KPP Pratama Bangkalan dengan skor efisiensi 25,98%. Lima KPP Pratama berikutnya yang juga memiliki efisiensi rendah adalah KPP Pratama Ngawi (skor 45,49%), KPP Pratama Situbondo (skor 47,40%), KPP Pratama Batu (skor 49,39%), KPP Pratama Kosambi (skor 52,70%), dan KPP Pratama Jepara (skor 54,60%).

Tabel 4.10 Daftar Sepuluh KPP Pratama Inefisien
(berdasarkan efisiensi tertinggi)

No.	DMU	Score	Benchmarks
1	KPP Pratama Jakarta Menteng Satu	99,58%	11 (0,46) 28 (0,10) 96 (0,09)
2	KPP Pratama Jakarta Mampang Prapatan	99,11%	1 (0,53) 28 (0,34) 30 (0,08) 33 (0,02) 96 (0,03) 142 (0,02) 146 (0,11)
3	KPP Pratama Jakarta Palmerah	98,80%	17 (0,49) 30 (0,01) 33 (0,07) 50 (0,10) 96 (0,15)
4	KPP Pratama Jakarta Sunter	97,81%	28 (0,84) 49 (0,09) 98 (0,02) 100 (0,09)
5	KPP Pratama Jakarta Setiabudi Satu	97,08%	15 (0,37) 28 (0,39) 50 (0,02) 96 (0,01) 100 (0,02) 110 (0,00) 142 (0,00)
6	KPP Pratama Tangerang Barat	96,90%	33 (0,03) 58 (0,15) 100 (0,01) 115 (0,63) 142 (0,06)
7	KPP Pratama Cilegon	96,87%	28 (0,20) 58 (0,04) 60 (0,12) 115 (0,33) 131 (0,04) 146 (0,08)
8	KPP Pratama Surabaya Tegalsari	96,71%	28 (0,08) 94 (0,02) 96 (0,38) 98 (0,01) 100 (0,03) 128 (0,13)
9	KPP Pratama Lamongan	96,44%	71 (0,27) 82 (0,03) 98 (0,04) 108 (0,22) 110 (0,29)
10	KPP Pratama Bekasi Utara	95,39%	33 (0,26) 58 (0,25) 115 (0,33) 131 (0,15) 142 (0,01)

Sumber : *Output EMS*, telah diolah

Tabel 4.10 menunjukkan skor efisiensi tertinggi untuk kategori KPP Pratama tidak efisien adalah KPP Pratama Jakarta Menteng Satu, dengan nilai skor 99,58%. Lima KPP Pratama berikutnya yang juga memiliki efisiensi lebih rendah dari KPP Pratama Jakarta Menteng Satu adalah KPP Pratama Jakarta Mampang Prapatan (skor 99,11%), KPP Pratama Jakarta Palmerah (skor 98,80%), KPP Pratama Jakarta Sunter (skor 97,81%), KPP Pratama Jakarta Setiabudi Satu (skor 97,08%), dan KPP Pratama Tangerang Barat (skor 96,90%).

Terhadap KPP Pratama yang belum efisien dapat berpatokan (*benchmarks*) kepada KPP Pratama yang telah efisien, agar menjadi efisien. Kondisi efisien dalam hal ini artinya KPP Pratama telah mencapai *output* secara maksimal dengan tingkat *input* yang ada. Sebaliknya tidak efisien berarti belum menggunakan *input* yang ada untuk menghasilkan *output* maksimal.

Dengan menggunakan program DEA, dapat ditunjukkan ketidakefisienan suatu KPP Pratama, sekaligus dapat merekomendasikan bagaimana cara meningkatkan efisiensinya. Untuk mengefisienkan penggunaan *input*, masing-masing KPP Pratama yang tidak efisien harus menggunakan *benchmark* KPP Pratama yang efisien untuk mencapai kondisi efisien. Misalnya KPP Pratama Bangkalan

dengan *benchmarks* (28 (0,04) 60 (0,03) 98 (0,05) 100 (0,04) 132 (0,02), dari sisi *input* harus menggunakan 40% *input* KPP Pratama Jakarta Setiabudi Tiga, 30% *input* KPP Pratama Tigaraksa, 50% *input* KPP Pratama Kudus, 40% *input* KPP Pratama Semarang Selatan, dan 20% *input* KPP Pratama Gresik Selatan. Sedangkan dari sisi *output* harus menggunakan 40% *output* KPP Pratama Jakarta Setiabudi Tiga, 30% *output* KPP Pratama Tigaraksa, 50% *output* KPP Pratama Kudus, 40% *output* KPP Pratama Semarang Selatan, dan 20% *output* KPP Pratama Gresik Selatan.

Untuk memudahkan dalam pengelompokkan KPP Pratama yang efisien dan inefisien sesuai Kantor Wilayah (Kanwil), disajikan dalam Tabel 4.11 berikut ini. *Score* Efisiensi KPP Pratama berdasarkan Kantor Wilayah (Kanwil) selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 16.

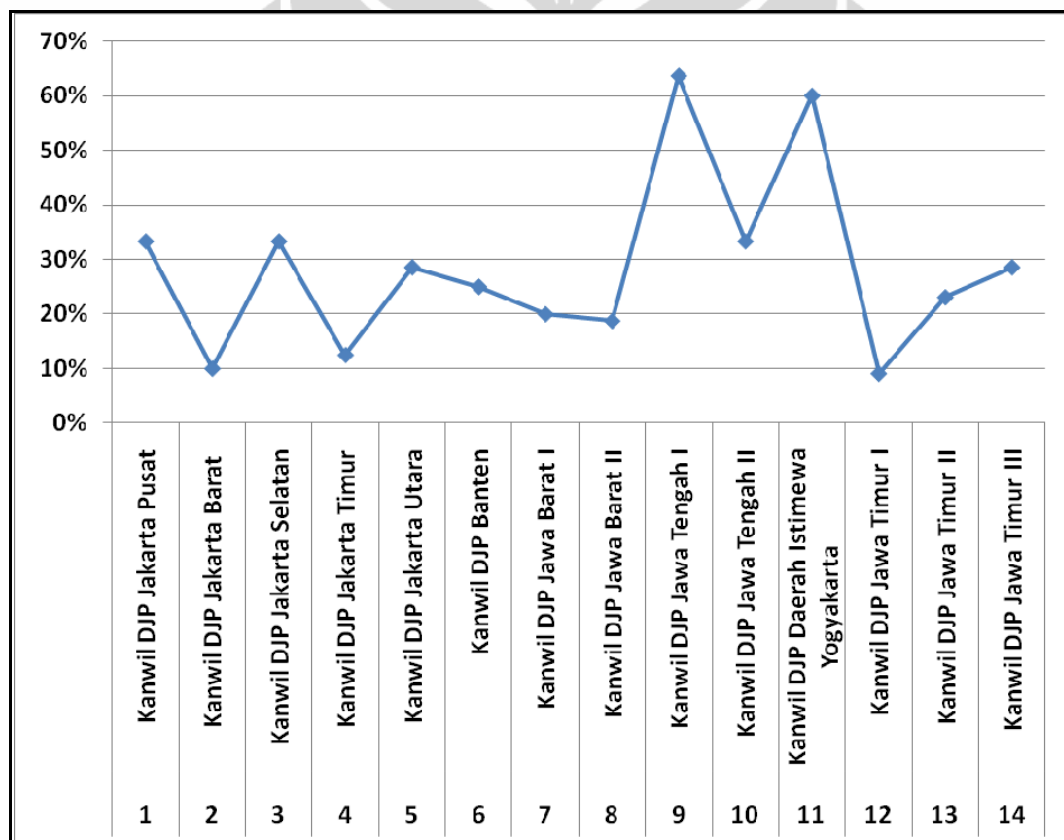
Tabel 4.11 Daftar Kantor Wilayah DJP dan Tingkat Efisiensinya

No.	Kantor Wilayah (Kanwil)	Jumlah KPP Pratama			Persentase (%)		
		Efisien	Inefisien	Total	Efisien	Inefisien	Total
1	Kanwil DJP Jakarta Pusat	5	10	15	33%	67%	100%
2	Kanwil DJP Jakarta Barat	1	9	10	10%	90%	100%
3	Kanwil DJP Jakarta Selatan	4	8	12	33%	67%	100%
4	Kanwil DJP Jakarta Timur	1	7	8	13%	88%	100%
5	Kanwil DJP Jakarta Utara	2	5	7	29%	71%	100%
6	Kanwil DJP Banten	2	6	8	25%	75%	100%
7	Kanwil DJP Jawa Barat I	3	12	15	20%	80%	100%
8	Kanwil DJP Jawa Barat II	3	13	16	19%	81%	100%
9	Kanwil DJP Jawa Tengah I	7	4	11	64%	36%	100%
10	Kanwil DJP Jawa Tengah II	4	8	12	33%	67%	100%
11	Kanwil DJP Daerah Istimewa Yogyakarta	3	2	5	60%	40%	100%
12	Kanwil DJP Jawa Timur I	1	10	11	9%	91%	100%
13	Kanwil DJP Jawa Timur II	3	10	13	23%	77%	100%
14	Kanwil DJP Jawa Timur III	4	10	14	29%	71%	100%
	Total	43	114	157	27%	73%	100%

Sumber : *Output* EMS, telah diolah

Dari Tabel 4.11, dapat diketahui jumlah KPP Pratama yang efisien dan inefisien masing-masing Kantor Wilayah (Kanwil) DJP. Kanwil DJP yang memiliki jumlah KPP Pratama efisien terbanyak adalah Kanwil DJP Jawa Tengah I, yaitu

sebanyak tujuh dari sebelas KPP Pratama yang diteliti, atau dalam persentase 64%. Sementara Kanwil yang memiliki jumlah KPP Pratama efisien paling sedikit adalah Kanwil DJP Jawa Timur I, yaitu sebanyak satu KPP Pratama dari sebelas KPP Pratama yang diteliti, atau dalam persentase 9%. Tingkat efisiensi masing-masing Kanwil dalam bentuk grafik dapat dilihat pada Grafik 4.1 dibawah ini. Dengan semakin banyak KPP Pratama efisien, tentu berdampak pada kinerja Kanwil DJP itu sendiri, karena Kanwil DJP merupakan organisasi vertikal Direktorat Jenderal Pajak tingkat eselon II yang membawahi sejumlah KPP Pratama sesuai wilayah kerjanya.



Sumber : *Microsoft Excel*, telah diolah

Grafik 4.1 Daftar Kantor Wilayah DJP dan Tingkat Efisiensinya

4.4 Penyebab Inefisiensi pada KPP Pratama

Dalam penggunaan DEA, terdapat pilihan untuk melakukan *input minimization* atau *output maximization*. *Input minimization* disebut juga *output oriented* melihat sejauh mana *input* dapat dikurangi dengan tetap mempertahankan *output*. Sebaliknya, *output maximization* ,disebut juga *input oriented*, memeriksa sejauh mana *output* dapat ditingkatkan dengan tingkat *input* yang ada. Dengan menggunakan program DEA, dapat ditunjukkan ketidakefisienan suatu DMU (KPP Pratama), sekaligus dapat merekomendasikan bagaimana cara meningkatkan efisiensinya. Untuk meningkatkan efisiensi yang ditunjukkan dengan angka 100%, maka dapat diketahui *input* mana saja yang belum efisien penggunaannya dan *output* mana saja yang harus ditingkatkan. Yang dimaksud efisien adalah menghasilkan suatu nilai *output* yang maksimum dengan sejumlah *input* tertentu, atau dengan *input* minimum dapat menghasilkan nilai *output* yang lebih banyak.

Dalam penelitian ini dipilih metode *input oriented (output maximization)*. Pemilihan ini didasarkan pertimbangan bahwa diantara variabel *input* yang dipilih, mayoritas variabel tidak dengan mudah dapat dikurangi, seperti Jumlah Wajib Pajak Orang Pribadi, Jumlah Wajib Pajak Badan, Jumlah PKP, dan Jumlah NOP. Jumlah variabel-variabel tersebut setiap tahunnya cenderung meningkat, seiring perkembangan potensi masing-masing KPP Pratama. Proses untuk pengurangan variabel tersebut sangat selektif.

Hal yang perlu diketahui, bahwa *output maximization*, hasilnya mungkin merekomendasikan untuk meningkatkan *output* sekaligus mengurangi *input (input slacks)*. Dalam kasus seperti ini, pengurangan *input* itu hanya menunjukkan terjadi penggunaan *input* yang berlebihan dalam pencapaian *output*. Hal ini tidak berarti mesti diikuti dengan pengurangan *input* tersebut, khususnya untuk tipe *input* yang memang tidak untuk dikurangi. Variabel *input* yang terdiri dari Jumlah Pegawai, Jumlah Wajib Pajak OP, Jumlah Wajib Pajak Badan, Jumlah PKP, dan Jumlah NOP merupakan variabel *input* yang relatif tidak mudah dapat dikurangi. Seandainya pun ada pengurangan terhadap Jumlah Wajib Pajak OP, Jumlah Wajib Pajak Badan, Jumlah PKP, dan Jumlah NOP harus dilakukan melalui proses pencabutan/penghapusan, baik melalui permohonan dari Wajib Pajak

maupun secara jabatan. Proses pencabutan/penghapusan ini yang sangat selektif dan melalui serangkaian proses seperti penelitian maupun pemeriksaan. Jadi, secara kuantitas jumlahnya relatif kecil sehingga penulis mengasumsikan sebagai variabel *input* yang tidak mudah dapat dikurangi. Jumlah Pegawai juga termasuk variabel *input* yang tidak dengan mudah dapat dikurangi secara sepihak oleh KPP Pratama, mengingat yang berwenang melakukan kebijakan rekrutmen, penempatan, mutasi dan promosi adalah kantor pusat Direktorat Jenderal Pajak. Sehingga apabila terjadi inefisiensi atas variabel input Jumlah Pegawai, bisa diartikan tidak seluruh pegawai melakukan aktivitas kerja dengan maksimal.

Sedangkan variabel Jumlah Anggaran relatif lebih mudah dapat dikurangi terutama pengeluaran belanja barang dan belanja modal. Seperti telah diuraikan dalam bab sebelumnya, Jumlah Anggaran yang dialokasikan kepada masing-masing KPP untuk kegiatan operasional meliputi Mata Anggaran Keluaran (MAK) 51 mengenai belanja pegawai (gaji dan seluruh jenis tunjangan), MAK 52 mengenai belanja barang, dan MAK 53 mengenai belanja modal.

Dalam menganalisis hasil DEA, penulis mengasumsikan KPP Pratama beroperasi pada kondisi *constant return to scale* (CRS). CRS berarti *output* akan bertambah secara proporsional dengan penambahan *input*. CRS telah menjadi suatu asumsi umum dalam literatur sejak pertama kali diperkenalkan oleh Charnes, Cooper dan Rhodes pada tahun 1978, yang dikenal model CRR. *Input minimization dan output maximization* menghasilkan nilai efisiensi relatif karena semua *inputnya* terkontrol.

Untuk mengatasi masalah inefisiensi tidak hanya dapat dilakukan dengan memaksimalkan *output* tetapi juga dapat dilakukan dengan meminimumkan *input*. Namun langkah ini tidak akan direkomendasikan dalam penelitian ini, terutama terhadap variabel *input* yang tidak mudah dapat dikurangi. Maksimalisasi *output* nampaknya merupakan hal yang harus diperhatikan dalam menentukan perbaikan untuk KPP Pratama yang inefisien. Contoh untuk mendeteksi ketidakefisienan suatu KPP Pratama disajikan pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 KPP Pratama Inefisien dan Faktor-Faktor Penyebabnya

No.	KPP Pratama	Score	Variabel	Perbaikan Mengacu <i>Benchmarks</i>			
				<i>Actual</i>	<i>Target</i>	<i>To Gain</i>	<i>Achieved</i>
1	KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga	80,37%	Jumlah Pegawai {I}	75	69	8,24%	91,76%
			Jumlah Anggaran {I}	6.340.665.000	3.830.332.030	39,59%	60,41%
			Jumlah WP OP {I}	5.295	4.584	13,43%	86,57%
			Jumlah WP Badan {I}	4.463	4.307	3,50%	96,50%
			Jumlah PKP {I}	1.483	1.441	2,83%	97,17%
			Jumlah NOP {I}	8.287	7.555	8,83%	91,17%
			Total Penerimaan Pajak {O}	589.385.593.207	589.385.593.207	0,00%	100,00%
			Jumlah SPT Tahunan OP {O}	2.116	2.807	24,62%	75,38%
			Jumlah SPT Tahunan Badan {O}	1.635	1.635	0,00%	100,00%
			Jumlah SPT Masa PPN {O}	1.133	1.133	0,00%	100,00%
			Jumlah SPPT dilunasi {O}	1.907	5.336	64,26%	35,74%
			Jumlah Pemeriksaan {O}	82	173	52,58%	47,42%
			Jumlah WP Ekstensifikasi {O}	6.460	11.110	41,85%	58,15%
			2	KPP Pratama Jakarta Gambir Empat	94,23%	Jumlah Pegawai {I}	71
Jumlah Anggaran {I}	5.550.406.000	4.809.876.710				13,34%	86,66%
Jumlah WP OP {I}	2.197	2.197				0,00%	100,00%
Jumlah WP Badan {I}	4.654	3.531				24,12%	75,88%
Jumlah PKP {I}	1.038	802				22,72%	77,28%
Jumlah NOP {I}	2.929	2.181				25,54%	74,46%
Total Penerimaan Pajak {O}	322.670.478.746	452.777.230.837				28,74%	71,26%
Jumlah SPT Tahunan OP {O}	641	1.425				55,03%	44,97%
Jumlah SPT Tahunan Badan {O}	949	963				1,42%	98,58%
Jumlah SPT Masa PPN {O}	417	565				26,23%	73,77%
Jumlah SPPT dilunasi {O}	417	1.599				73,91%	26,09%
Jumlah Pemeriksaan {O}	180	182				0,85%	99,15%
Jumlah WP Ekstensifikasi {O}	2.264	6.043				62,53%	37,47%

Sumber : *Output EMS dan Microsoft Excel*, telah diolah

Dari Tabel 4.12 dapat diketahui, bahwa ketidakefisienan suatu KPP Pratama dapat dideteksi dari dua kondisi. Kondisi pertama yaitu apabila angka *input* pada kolom *target* terlihat lebih kecil dari angka *input* dalam kolom *actual*, yang berarti terjadi pemborosan dalam mengalokasikan *input*. Kondisi kedua bisa terjadi apabila angka *output* pada kolom *target* terlihat lebih besar dari angka *output* dalam kolom *actual*, yang berarti pencapaian *output* belum maksimal.

Pada pembahasan sebelumnya telah dijelaskan bahwa KPP Pratama dinyatakan inefisien jika variabel *input* dan *output* yang digunakan dalam analisis ini belum seluruhnya mencapai 100% , bisa juga terdapat satu atau beberapa variabel *input* ataupun *output* yang belum mencapai 100%. Sebagai contoh, Tabel 4.10 menyajikan penyebab ketidakefisienan KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga (skor 80,37%) dan KPP Pratama Jakarta Gambir Empat (skor 94,23%).

Faktor-faktor yang menyebabkan KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga belum mencapai efisien dapat dilihat pada penggunaan variabel *input* dan pencapaian variabel *output* yang belum mencapai (*achieved*) 100%. Dari variabel *input* yang digunakan terlihat bahwa seluruh variabel *input* yang digunakan belum mencapai 100% (lihat kolom *achieved*). Pencapaian masing-masing variabel *input* yaitu, Jumlah Pegawai (91,76%), Jumlah Anggaran (60,41%), Jumlah WP OP (86,57%), Jumlah WP Badan (96,50%), Jumlah PKP (97,17%), dan Jumlah NOP (91,17%). Sedangkan pencapaian variabel *output* yang belum mencapai 100 % yaitu, Jumlah SPT Tahunan OP (75,38%), Jumlah SPPT Dilunasi (35,74%), Jumlah Pemeriksaan (47,42%) dan Jumlah WP Ekstensifikasi (58,15%). Variabel *output* yang telah mencapai efisiensi 100% adalah Total Penerimaan Pajak, Jumlah SPT Tahunan Badan, dan Jumlah SPT Masa PPN.

Faktor-faktor yang menyebabkan KPP Pratama Jakarta Gambir Empat belum mencapai efisien juga dapat dilihat pada penggunaan variabel *input* dan pencapaian variabel *output* yang belum mencapai (*achieved*) 100%. Dari variabel *input* yang digunakan terlihat ada beberapa variabel *input* yang digunakan belum mencapai 100% yaitu, Jumlah Anggaran (86,66%), Jumlah WP Badan (75,88%), Jumlah PKP (77,28%), dan Jumlah NOP (74,46%). Penggunaan variabel *input* yang telah mencapai 100% adalah Jumlah Pegawai dan Jumlah WP OP. Sedangkan seluruh variabel *output* belum mencapai 100 % yaitu, Total

Penerimaan Pajak (71,26%), Jumlah SPT Tahunan OP (44,97%), Jumlah SPT Tahunan Badan (98,58%), Jumlah SPT Masa PPN (73,77%), Jumlah SPPT Dilunasi (26,09%), Jumlah Pemeriksaan (99,15%) dan Jumlah WP Ekstensifikasi (37,47%). Variabel output yang telah mencapai efisiensi 100% adalah Total Penerimaan Pajak, Jumlah SPT Tahunan Badan, dan Jumlah SPT Masa PPN. Penyebab inefisiensi KPP Pratama lainnya, secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 18.

4.5 Analisis Lebih Lanjut

Setelah melakukan serangkaian analisis dengan menggunakan DEA, ada beberapa prosedur lebih lanjut (*post-DEA Procedures*) yang disarankan oleh Ramanathan (2003), yaitu analisis sensitivitas dan analisis lebih lanjut terhadap skor efisiensi.

4.5.1 Analisis Sensitivitas

Secara teori, analisis sensitivitas merupakan analisis yang berkaitan dengan perubahan diskrit parameter untuk melihat berapa besar perubahan dapat ditolerir sebelum solusi optimum mulai kehilangan optimalitasnya. Jika suatu perubahan kecil dalam parameter menyebabkan perubahan drastis dalam solusi, dikatakan bahwa solusi sangat sensitif terhadap nilai parameter tersebut. Sebaliknya, jika perubahan parameter tidak mempunyai pengaruh besar terhadap solusi dikatakan solusi relatif insensitif terhadap nilai parameter itu. Dalam membicarakan analisis sensitivitas, perubahan-perubahan parameter dikelompokkan menjadi :

- Perubahan koefisien fungsi tujuan
- Perubahan konstan sisi kanan
- Perubahan batasan atau kendala
- Penambahan variabel baru
- Penambahan batasan atau kendala baru.

Dalam melakukan analisis sensitivitas, dilakukan dengan memperhatikan apakah skor efisiensi dari suatu DMU (KPP Pratama) berubah secara signifikan, jika dilakukan hal-hal berikut :

- Mengabaikan salah satu *input* dalam analisis DEA
- Mengeluarkan satu DMU (KPP Pratama) yang efisien dalam analisis DEA

Dari hasil pengolahan data dengan mengabaikan salah satu variabel *input* disajikan dalam Tabel 4.13.



Tabel 4.13 Pengaruh Variabel *Input* terhadap Sensitivitas DMU Efisien

No.	DMU	Score Awal	Input Yang Diabaikan					
			1	2	3	4	5	6
1	KPP Pratama Jakarta Gambir Satu	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2	KPP Pratama Jakarta Gambir Dua	100%	94%	100%	100%	100%	100%	94%
3	KPP Pratama Jakarta Sawah Besar Satu	100%	98%	100%	100%	100%	100%	98%
4	KPP Pratama Jakarta Menteng Tiga	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
5	KPP Pratama Jakarta Tanah Abang Tiga	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
6	KPP Pratama Jakarta Grogol Petamburan	100%	100%	100%	100%	100%	100%	86%
7	KPP Pratama Jakarta Setiabudi Tiga	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
8	KPP Pratama Jakarta Kebayoran Baru Satu	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
9	KPP Pratama Jakarta Kebayoran Lama	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
10	KPP Pratama Jakarta Pasar Minggu	100%	88%	100%	100%	100%	100%	88%
11	KPP Pratama Jakarta Pulogadung	100%	100%	100%	100%	100%	100%	74%
12	KPP Pratama Jakarta Koja	100%	100%	100%	100%	100%	100%	97%
13	KPP Pratama Jakarta Kelapa Gading	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
14	KPP Pratama Serpong	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
15	KPP Pratama Tigaraksa	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
16	KPP Pratama Tasikmalaya	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
17	KPP Pratama Sumedang	100%	100%	100%	100%	87%	100%	100%
18	KPP Pratama Ciamis	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
19	KPP Pratama Karawang Selatan	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
20	KPP Pratama Cirebon	100%	100%	100%	100%	100%	100%	90%
21	KPP Pratama Depok	100%	100%	90%	100%	100%	89%	100%
22	KPP Pratama Tegal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
23	KPP Pratama Pekalongan	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
24	KPP Pratama Semarang Barat	100%	100%	100%	100%	100%	100%	98%

(Lanjutan)

No.	DMU	Score Awal	Input Yang Diabaikan					
			1	2	3	4	5	6
25	KPP Pratama Semarang Timur	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
26	KPP Pratama Semarang Tengah Satu	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
27	KPP Pratama Kudus	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
28	KPP Pratama Semarang Selatan	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
29	KPP Pratama Cilacap	100%	99%	100%	100%	99%	100%	100%
30	KPP Pratama Magelang	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
31	KPP Pratama Purbalingga	100%	100%	100%	100%	94%	100%	100%
32	KPP Pratama Temanggung	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
33	KPP Pratama Yogyakarta	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
34	KPP Pratama Wonosari	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
35	KPP Pratama Wates	100%	100%	100%	100%	89%	100%	100%
36	KPP Pratama Surabaya Karangpilang	100%	100%	100%	100%	100%	88%	100%
37	KPP Pratama Gresik Utara	100%	100%	100%	100%	100%	100%	98%
38	KPP Pratama Gresik Selatan	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
39	KPP Pratama Sidoarjo Barat	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
40	KPP Pratama Malang Selatan	100%	100%	100%	100%	100%	89%	100%
41	KPP Pratama Kediri	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
42	KPP Pratama Pasuruan	100%	98%	100%	100%	97%	100%	100%
43	KPP Pratama Pare	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Keterangan *Input* yang Diabaikan (Tidak disertakan dalam analisis) :

- 1 Jumlah Pegawai
- 2 Jumlah Anggaran
- 3 Jumlah WP OP
- 4 Jumlah WP Badan
- 5 Jumlah PKP
- 6 Jumlah NOP

Sumber : *Output* EMS, telah diolah

Dari Tabel 4.13 dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Jika *input* Jumlah Pegawai diabaikan (tidak disertakan dalam analisis), diperoleh lima KPP Pratama yang semula efisien (skor 100%) menjadi tidak efisien (kurang dari 100%), yaitu KPP Pratama Jakarta Gambir Dua, KPP Pratama Jakarta Sawah Besar Satu, KPP Pratama Jakarta Pasar Minggu, KPP Pratama Cilacap, dan KPP Pratama Pasuruan.
- Jika *input* Jumlah Anggaran diabaikan, hanya satu KPP Pratama yang semula efisien menjadi tidak efisien, yaitu KPP Pratama Depok.
- Jika *input* Jumlah WP OP diabaikan, ternyata seluruh KPP Pratama yang semula efisien tetap efisien.
- Jika *input* Jumlah WP Badan diabaikan, diperoleh empat KPP Pratama yang semula efisien menjadi tidak efisien yaitu, KPP Pratama Cilacap, KPP Pratama Purbalingga, KPP Pratama Wates, dan KPP Pratama Pasuruan.
- Jika *input* Jumlah PKP diabaikan, diperoleh empat KPP Pratama yang semula efisien menjadi tidak efisien, yaitu KPP Pratama Sumedang, KPP Pratama Depok, KPP Pratama Surabaya Karangpilang, dan KPP Pratama Malang Selatan.
- Jika *input* Jumlah PKP diabaikan, diperoleh empat KPP Pratama yang semula efisien menjadi tidak efisien, yaitu KPP Pratama Sumedang, KPP Pratama Depok, KPP Pratama Surabaya Karangpilang, dan KPP Pratama Malang Selatan.
- Jika *input* Jumlah NOP diabaikan, diperoleh sembilan KPP Pratama yang semula efisien menjadi tidak efisien, yaitu KPP Pratama Jakarta Gambir Dua, KPP Pratama Jakarta Sawah Besar Satu, KPP Pratama Jakarta Grogol Petamburan, KPP Pratama Jakarta Pasar Minggu, KPP Pratama Jakarta Pulogadung, KPP Pratama Jakarta Koja, KPP Pratama Cirebon, KPP Pratama Semarang Barat, dan KPP Pratama Gresik Utara.
- Dari tabel 4.13 juga dapat diketahui, bahwa dengan mengabaikan *input* Jumlah WP OP ternyata tidak berdampak pada perubahan efisiensi KPP Pratama. Artinya seluruh KPP Pratama yang semula efisien tetap efisien walaupun variabel *input* Jumlah WP OP diabaikan (tidak diikutsertakan dalam analisis).

Analisis sensitivitas selanjutnya adalah dengan mengeluarkan salah satu DMU (KPP Pratama) yang efisien dari analisis DEA. DMU yang dikeluarkan (tidak disertakan dalam analisis) meliputi :

- DMU efisien nomor 1, KPP Pratama Jakarta Gambir Satu
- DMU efisien nomor 2, KPP Pratama Jakarta Gambir Dua
- DMU efisien nomor 3, KPP Pratama Jakarta Sawah Besar Satu
- DMU efisien nomor 4, KPP Pratama Jakarta Menteng Tiga
- DMU efisien nomor 5, KPP Pratama Jakarta Tanah Abang Tiga
- DMU efisien nomor 5, KPP Pratama Jakarta Grogol Petamburan
- Enam DMU efisien No. 1 s/d 6
- Enam DMU inefisien (di ambil 6 DMU yang memiliki skor inefisien tertinggi)

Untuk analisis sensitivitas ini, penulis hanya menggunakan sampel DMU yang efisien sebanyak enam DMU, baik DMU yang efisien maupun DMU yang inefisien. Pemilihan DMU berjumlah enam ini, sebanding dengan jumlah variabel *input* yang digunakan, yaitu sebanyak enam variabel *input*. Namun dengan cara yang sama, dapat dilakukan untuk DMU-DMU lainnya. Hasil *scoring* dari hasil pengolahan data dengan mengabaikan salah satu DMU disajikan dalam Tabel 4.14.

Tabel 4.14 Pengaruh DMU Lain terhadap Sensitivitas DMU Efisien

No.	DMU	Score Awal	DMU Yang Diabaikan								
			1	2	3	4	5	6	7	8	
1	KPP Pratama Jakarta Gambir Satu	100%	#N/A	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#N/A	100%
2	KPP Pratama Jakarta Gambir Dua	100%	100%	#N/A	100%	100%	100%	100%	100%	#N/A	100%
3	KPP Pratama Jakarta Sawah Besar Satu	100%	100%	100%	#N/A	100%	100%	100%	100%	#N/A	100%
4	KPP Pratama Jakarta Menteng Tiga	100%	100%	100%	100%	#N/A	100%	100%	100%	#N/A	100%
5	KPP Pratama Jakarta Tanah Abang Tiga	100%	100%	100%	100%	100%	#N/A	100%	100%	#N/A	100%
6	KPP Pratama Jakarta Grogol Petamburan	100%	100%	100%	100%	100%	100%	#N/A	#N/A	100%	100%
7	KPP Pratama Jakarta Setiabudi Tiga	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
8	KPP Pratama Jakarta Kebayoran Baru Satu	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
9	KPP Pratama Jakarta Kebayoran Lama	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
10	KPP Pratama Jakarta Pasar Minggu	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Keterangan DMU yang Diabaikan (Tidak disertakan dalam analisis) :

- 1 KPP Pratama Jakarta Gambir Satu
- 2 KPP Pratama Jakarta Gambir Dua
- 3 KPP Pratama Jakarta Sawah Besar Satu
- 4 KPP Pratama Jakarta Menteng Tiga
- 5 KPP Pratama Jakarta Tanah Abang Tiga
- 6 KPP Pratama Jakarta Grogol Petamburan
- 7 Enam DMU efisien No. 1 s/d 6
- 8 Enam DMU inefisien (di ambil 6 DMU yang memiliki skor inefisien tertinggi)

Sumber : *Output EMS*, telah diolah

Dari Tabel 4.14 dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Jika DMU efisien nomor 1 (KPP Pratama Jakarta Gambir Satu) diabaikan (tidak disertakan dalam analisis), ternyata seluruh KPP Pratama yang semula efisien (skor 100%) tetap efisien. Hal ini juga berlaku untuk DMU efisien nomor 2 s/d 6, tetap tidak mengubah efisiensi KPP Pratama yang semula efisien.
- Jika enam DMU efisien nomor 1 s/d 6 secara bersamaan diabaikan, ternyata seluruh KPP Pratama yang semula efisien tetap efisien.
- Jika enam DMU inefisien (di ambil 6 DMU yang memiliki skor inefisien

tertinggi) secara bersamaan diabaikan, ternyata seluruh KPP Pratama yang semula efisien tetap efisien.

- Dari Tabel 4.14 diketahui, bahwa dengan mengabaikan satu atau beberapa DMU efisien, enam DMU efisien sekaligus, dan enam DMU tidak efisien sekaligus, ternyata tidak berdampak pada perubahan efisiensi KPP Pratama. Artinya seluruh KPP Pratama yang semula efisien tetap efisien walaupun satu atau beberapa DMU efisien dan tidak efisien diabaikan (tidak diikutsertakan dalam analisis).

Berdasarkan uraian di atas, diketahui bahwa DMU yang efisien sesuai hasil penghitungan awal, dan setelah dilakukan analisis sensitivitas ternyata masih tetap efisien dapat dijadikan *Benchmark* yang terbaik. Untuk DMU efisien namun berdasarkan hasil analisis sensitivitas ternyata menjadi tidak efisien, harus mendapat perhatian khusus walaupun dari hasil pengolahan DEA dijadikan *Benchmark*, artinya bukan sebagai *Benchmark* yang terbaik.

4.5.2 Analisis Regresi dengan *Standardized coefficient*

Analisis regresi dilakukan untuk melihat pengaruh dari seluruh variabel *input* yang digunakan terhadap efisiensi dari seluruh KPP Pratama. Variabel yang digunakan sebagai variabel *independent* (bebas) disajikan pada Tabel 4.15. Sedangkan skor efisiensi seluruh KPP Pratama yang diperoleh dari hasil pengolahan data DEA merupakan variabel *dependent* (terikat).

Tabel 4.15 Daftar Variabel *Independent* untuk Analisis Regresi

No.	Variabel <i>Independent</i>
1	Jumlah Pegawai
2	Jumlah Anggaran
3	Jumlah WP OP
4	Jumlah WP Badan
5	Jumlah PKP
6	Jumlah NOP

Sumber : Data hasil penelitian

Untuk selanjutnya untuk mengetahui variabel yang paling dominan mempengaruhi nilai efisiensi, adalah dengan melihat koefisien *slope* yang telah distandarisasikan (*standardized coefficients*) melalui analisis regresi. *Standardized coefficient* adalah *beta coefficient* yang merupakan koefisien parameter regresi dari *standardized variables*. *Standardized variables* adalah variabel-variabel yang datanya telah distandardisasi dengan standar deviasi masing-masing variabel, baik variabel *dependent* maupun variabel-variabel *independent*-nya. Jadi, *output* regresi yang dihasilkan melalui proses *software* tertentu (misalnya SPSS) adalah dalam bentuk *beta coefficient/standardized coefficient*.

Menurut Gujarati (2003), tujuan melakukan regresi (*multiple regression*) dengan *standardized variable* adalah untuk mendapatkan koefisien yang memiliki basis unit yang sama, sehingga dapat membandingkan secara langsung antar variabel *independent*, dalam pengaruhnya masing-masing terhadap variabel *dependent*. Variabel *independent* mana yang berpengaruh lebih besar terhadap variabel *dependent* dapat dilihat dari besar kecilnya masing-masing koefisien (beta) *regressor*. Berbeda dengan yang *unstandardized coefficient*, dalam hal ini regresi dihasilkan menggunakan variabel biasa (tidak distandardisasi) tetap menggunakan unit skala dan ukuran aslinya.

Namun, ada beberapa hal yang perlu dicatat jika menggunakan *beta coefficient*. Pertama, model regresi yang dihasilkan merupakan *regression through the origin* alias tidak lagi memiliki intersep. Untuk ukuran *goodness of fit*, tidak dapat lagi menggunakan *R square* biasa. Kedua, interpretasi koefisien (beta) jadi sulit karena harus selalu mengkaitkannya dengan standar deviasi variabel. Untuk melihat variabel *independent* yang paling berpengaruh terhadap variabel *dependent* dilakukan dengan bantuan *Software* SPSS 16. *Output* SPSS 16 yang menyajikan secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 17. Tabel 4.16 memperlihatkan variabel *independent* yang paling dominan berpengaruh terhadap efisiensi KPP Pratama.

Tabel 4.16 Nilai Koefisien Variabel - *Standardized Coefficients(a)*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,617	,104		5,940	,000
	JumlahPegawai	,003	,001	,303	2,699	,008
	JumlahAnggaran	,000	,000	-,255	-3,391	,001
	JumlahWPOP	,000	,000	-,024	-,256	,798
	JumlahWPBadan	,000	,000	,071	,586	,559
	JumlahPKP	,000	,000	,012	,136	,892
	JumlahNOP	,000	,000	,189	1,964	,051

a Dependent Variable: EFISIENSI

Sumber : *Output* SPSS 16, diolah

Berdasarkan tabel di atas, diketahui variabel *independent* yang paling dominan mempengaruhi nilai efisiensi KPP Pratama tahun 2008 di Pulau Jawa adalah Jumlah Pegawai karena memiliki nilai *Standardized Coefficient* atau *Coefficient Beta* terbesar, yaitu 0,303. Berdasarkan teori ekonometrika, *Standardized Coefficient* tersebut dapat diinterpretasikan jika Jumlah Pegawai (*Standardized*) bertambah satu *standard deviation*, maka Efisiensi (*Standardized*) bertambah 0,303 *standard deviation*. *Standardized Coefficients* 0,303 menunjukkan arah hubungan yang positif yang artinya Jumlah Pegawai berpengaruh positif terhadap efisiensi KPP Pratama. Jika mengacu pada hasil *Standardized Coefficients* ini, artinya penambahan atau kenaikan Jumlah Pegawai berpengaruh positif terhadap kenaikan efisiensi KPP Pratama. Namun dikarenakan dalam penelitian ini menggunakan metode DEA dengan *input oriented (output maximization)*, maka fokus untuk meningkatkan efisiensi lebih menekankan pada peningkatan *output*. Disamping itu, Jumlah Pegawai juga termasuk variabel *input* yang tidak dengan mudah dapat dikurangi secara sepihak oleh KPP Pratama, mengingat yang berwenang melakukan kebijakan rekrutmen, penempatan, mutasi dan promosi adalah kantor pusat Direktorat Jenderal Pajak.

Hasil Regresi dengan *Standardized coefficient* tersebut merupakan gambaran nyata yang terjadi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, dimana pada tahun 2008 bahkan hingga sekarang Direktorat Jenderal Pajak masih terus membutuhkan dan menambah pegawai. Penambahan Jumlah Pegawai terus dilakukan karena adanya pemekaran dan pembentukan KPP Pratama baru.

Variabel berikutnya yang juga berpengaruh terhadap efisiensi seluruh KPP Pratama adalah Jumlah Anggaran dengan nilai *Standardized Coefficient* -0,255. *Standardized Coefficients* -0,255 menunjukkan arah hubungan yang negatif yang artinya Jumlah Anggaran berpengaruh negatif terhadap efisiensi KPP Pratama. *Standardized Coefficient* tersebut dapat diinterpretasikan jika Jumlah Anggaran (*Standardized*) bertambah satu *standard deviation*, maka Efisiensi (*Standardized*) berkurang 0,255 *standard deviation*. Kondisi ini juga merupakan gambaran nyata yang terjadi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, dimana pada tahun 2008 sebagian besar anggaran dipergunakan untuk pengeluaran/belanja modal seperti pengeluaran untuk pembangunan kantor-kantor pajak baru, pengeluaran untuk menyewa bangunan/gedung kantor, pengeluaran untuk inventaris kantor, dan pengeluaran dalam rangka pengembangan sistem teknologi informasi.

Pengujian Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji-t) yang diketahui dari hasil probabilitas, menunjukkan bahwa variabel Jumlah Pegawai dan Jumlah Anggaran ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap efisiensi KPP Pratama karena probabilitas t-stat atau *p-value*-nya kurang dari tingkat kepercayaan $\alpha=5\%$. Sedangkan variabel Jumlah WP OP, Jumlah WP Badan dan Jumlah PKP ternyata tidak berpengaruh secara signifikan karena probabilitas t-stat atau *p-value*-nya lebih besar dari tingkat kepercayaan $\alpha=5\%$.

Dari Tabel 4.17, diperlihatkan bahwa pengujian secara keseluruhan (Uji-F) menunjukkan bahwa ternyata model signifikan terhadap *dependent* variabel. Hal ini dapat diketahui dari nilai probabilitas F-stat (0,000) kurang dari tingkat kepercayaan $\alpha=5\%$.

Tabel 4.17 ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,567	6	,095	4,903	,000(a)
	Residual	2,892	150	,019		
	Total	3,460	156			

a Predictors: (Constant), JumlahNOP, JumlahAnggaran, JumlahWPOP, JumlahPKP, JumlahPegawai, JumlahWPBadan

b Dependent Variable: EFISIENSI

Sumber : *Output* SPSS 16, diolah

Variabel Jumlah Pegawai memiliki *Standardized Coefficient* atau *Coefficient Beta* 0,303 dan variabel Jumlah Anggaran -0,255 dan kedua variabel tersebut juga berpengaruh secara signifikan terhadap efisiensi. Dengan kata lain variabel-variabel tersebut merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi KPP Pratama di Pulau Jawa tahun 2008. Untuk memperoleh skor efisiensi yang lebih baik, maka KPP Pratama harus memaksimalkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki agar terjadi peningkatan semangat dan etos kerja yang tinggi. Peningkatan etos kerja tentu akan berdampak pada peningkatan kinerja kantor yang pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi KPP Pratama. Upaya yang dapat dilakukan berupa peningkatan pembinaan dari atasan langsung serta menanamkan kembali untuk mengamalkan nilai-nilai organisasi Direktorat Jenderal Pajak, yakni Profesionalisme, Integritas, *Teamwork* dan Inovasi (PASTI). Sementara untuk Jumlah Anggaran harus dapat dimanfaatkan seefisien mungkin yaitu dengan mengurangi pemborosan penggunaan anggaran dan lebih bersifat selektif terutama pengeluaran MAK 52 mengenai belanja barang, dan MAK 53 mengenai belanja modal.

4.6 Potensi Perbaikan terhadap KPP Pratama Inefisien

Dalam rangka peningkatan kinerja KPP Pratama di pulau Jawa tahun 2008, maka KPP Pratama yang tidak efisien harus mengacu pada KPP Pratama yang efisien. Sehubungan masih banyaknya KPP Pratama yang tidak efisien, berikut ini solusi perbaikan yang dapat diberikan :

1. Potensi perbaikan dengan mengacu pada *Benchmark* disajikan dalam Tabel 4.18. Untuk meningkatkan efisiensi KPP Pratama yang tidak efisien, dicontohkan dalam tabel tersebut adalah KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga dan KPP Pratama Jakarta Gambir Empat. Sebagai ilustrasi, KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga memiliki *Benchmark* (28 (0,33) 50 (0,04) 96 (0,36) 100 (0,01)), artinya terdapat empat KPP Pratama yang dijadikan acuan oleh KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga untuk mencapai tingkat efisien, yaitu :
 - DMU Nomor 28, yaitu KPP Pratama Jakarta Setiabudi Tiga
 - DMU Nomor 50, yaitu KPP Pratama Jakarta Kelapa Gading

- DMU Nomor 96, yaitu KPP Pratama Semarang Tengah Satu
- DMU Nomor 100, yaitu KPP Pratama Semarang Selatan

Penghitungan peningkatan efisiensi untuk KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga adalah:

INPUT : 33% *input* KPP Pratama Jakarta Setiabudi Tiga + 4% *input* KPP Pratama Jakarta Kelapa Gading + 36% *input* KPP Pratama Semarang Tengah Satu + 1% *input* KPP Pratama Semarang Selatan

OUTPUT : 33% *output* KPP Pratama Jakarta Setiabudi Tiga + 4% *output* KPP Pratama Jakarta Kelapa Gading + 36% *output* KPP Pratama Semarang Tengah Satu + 1% *output* KPP Pratama Semarang Selatan

Dengan cara yang sama juga dapat diterapkan pada KPP Pratama lain yang tidak mencapai efisien. Tabel 4.18 hanya menyajikan tingkat efisiensi yang sudah dicapai KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga dan KPP Pratama Jakarta Gambir Empat. Tabel tersebut memperlihatkan *target*, *actual*, *Achieved* (perolehan/pencapaian *output*) dan *to gain* (pencapaian yang harus dilakukan) untuk meningkatkan efisiensi. Secara umum, beberapa *Software* aplikasi DEA seperti *Dea Warwick*, *Banxia Frontier Analysis*, *DEAP*, *DEA Solver Learning Version*, *Dea Excel Solver* cukup dengan melihat *Table of target value*-nya. Namun karena *Software* EMS tidak menyediakan *output* berupa *Table of target value*, maka nilai target untuk perbaikan dihitung dengan menggunakan *Microsoft excel* berdasarkan fomulasi *benchmarks* yang dihasilkan dari *output* EMS.

Tabel 4.18 Potensi Perbaikan terhadap KPP Pratama Inefisien

No.	KPP Pratama	Score	Variabel	Perbaikan Mengacu <i>Benchmarks</i>			
				<i>Actual</i>	<i>Target</i>	<i>To Gain</i>	<i>Achieved</i>
1	KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga	80,37%	Jumlah Pegawai {I}	75	69	8,24%	91,76%
			Jumlah Anggaran {I}	6.340.665.000	3.830.332.030	39,59%	60,41%
			Jumlah WP OP {I}	5.295	4.584	13,43%	86,57%
			Jumlah WP Badan {I}	4.463	4.307	3,50%	96,50%
			Jumlah PKP {I}	1.483	1.441	2,83%	97,17%
			Jumlah NOP {I}	8.287	7.555	8,83%	91,17%
			Total Penerimaan Pajak {O}	589.385.593.207	589.385.593.207	0,00%	100,00%
			Jumlah SPT Tahunan OP {O}	2.116	2.807	24,62%	75,38%
			Jumlah SPT Tahunan Badan {O}	1.635	1.635	0,00%	100,00%
			Jumlah SPT Masa PPN {O}	1.133	1.133	0,00%	100,00%
			Jumlah SPPT dilunasi {O}	1.907	5.336	64,26%	35,74%
			Jumlah Pemeriksaan {O}	82	173	52,58%	47,42%
			Jumlah WP Ekstensifikasi {O}	6.460	11.110	41,85%	58,15%
			2	KPP Pratama Jakarta Gambir Empat	94,23%	Jumlah Pegawai {I}	71
Jumlah Anggaran {I}	5.550.406.000	4.809.876.710				13,34%	86,66%
Jumlah WP OP {I}	2.197	2.197				0,00%	100,00%
Jumlah WP Badan {I}	4.654	3.531				24,12%	75,88%
Jumlah PKP {I}	1.038	802				22,72%	77,28%
Jumlah NOP {I}	2.929	2.181				25,54%	74,46%
Total Penerimaan Pajak {O}	322.670.478.746	452.777.230.837				28,74%	71,26%
Jumlah SPT Tahunan OP {O}	641	1.425				55,03%	44,97%
Jumlah SPT Tahunan Badan {O}	949	963				1,42%	98,58%
Jumlah SPT Masa PPN {O}	417	565				26,23%	73,77%
Jumlah SPPT dilunasi {O}	417	1.599				73,91%	26,09%
Jumlah Pemeriksaan {O}	180	182				0,85%	99,15%
Jumlah WP Ekstensifikasi {O}	2.264	6.043				62,53%	37,47%

Sumber : *Output EMS dan Microsoft Excel*, telah diolah

2. Berdasarkan Tabel 4.18 dengan ilustrasi KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga, dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- Jumlah Pegawai yang dimiliki KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga sebanyak 75 orang (*actual*). Jumlah Pegawai sebanyak 75 orang ini ternyata menurut hasil penghitungan DEA dianggap terlalu banyak, Jumlah Pegawai yang seharusnya untuk mencapai kondisi efisien adalah 69 orang (*target*). Persentase pencapaian tingkat efisiensi atas variabel Jumlah Pegawai adalah 91,76% (*Achieved*), artinya untuk mencapai kondisi efisien (100%), persentase yang harus dicapai lagi adalah 8,24% (*To Gain*). Dengan jumlah pegawai yang seharusnya menjadi 69 orang ini, tidak dapat diartikan harus dilakukan pengurangan pegawai sebanyak 6 orang ($75 - 69 = 6$) untuk mencapai kondisi efisien. Hal ini dikarenakan tidak semua variabel *input* dengan mudah dapat dikurangi. Jumlah Pegawai termasuk variabel *input* yang tidak dengan mudah dapat dikurangi secara sepihak oleh KPP Pratama, mengingat yang berwenang melakukan kebijakan rekrutmen, penempatan, mutasi dan promosi adalah kantor pusat Direktorat Jenderal Pajak. Namun dapat pula diartikan bahwa telah terjadi inefisiensi dalam proses aktivitas kerja. Dengan kata lain tidak seluruh pegawai melakukan aktivitas kerja dengan maksimal.
- Jumlah Anggaran yang dialokasikan kepada KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga Rp. 6.340.665.000,00 (*actual*). Jumlah Anggaran Rp. 6.340.665.000,00 ini ternyata menurut hasil penghitungan DEA dianggap terlalu besar, Jumlah Anggaran yang seharusnya untuk mencapai kondisi efisien adalah Rp. 3.830.332.030,00 (*target*). Persentase pencapaian tingkat efisiensi atas variabel Jumlah Anggaran adalah 60,41% (*Achieved*), artinya untuk mencapai kondisi efisien (100%), persentase yang harus dicapai lagi adalah 39,59% (*To Gain*). Kondisi ini menggambarkan telah terjadi pembororan dalam penggunaan anggaran, sehingga perlu dilakukan pengurangan atas penggunaan anggaran sebesar Rp. 2.510.332.970,00 (Rp.6.340.665.000,00 - Rp.3.830.332.030,00). Pengurangan penggunaan anggaran ini dapat pula dilakukan dalam bentuk pemilihan secara selektif terhadap pengeluaran/belanja kantor, terutama belanja barang dan belanja

modal. Variabel *input* Jumlah Anggaran yang dialokasikan kepada masing-masing KPP untuk kegiatan operasional meliputi Mata Anggaran Keluaran (MAK) 51 mengenai belanja pegawai (gaji dan seluruh jenis tunjangan), MAK 52 mengenai belanja barang, dan MAK 53 mengenai belanja modal.

- Jumlah Wajib Pajak Orang Pribadi (WP OP) yang terdaftar pada KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga yaitu 5.295 Wajib Pajak (*actual*). Jumlah WP OP untuk mencapai kondisi efisien berdasarkan hasil penghitungan DEA adalah 4.584 Wajib Pajak (*target*). Persentase pencapaian tingkat efisiensi atas variabel Jumlah WP OP adalah 86,57% (*Achieved*), artinya untuk mencapai kondisi efisien (100%), persentase yang harus dicapai lagi adalah 13,43% (*To Gain*). Kondisi ini menggambarkan masih banyak Wajib Pajak yang tidak efektif dalam pemenuhan kewajiban perpajakan. Variabel Jumlah WP OP merupakan jenis variabel yang tidak mudah dapat dikurangi. Untuk mengurangi Jumlah WP OP dapat dilakukan dalam bentuk pencabutan/penghapusan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) yang sudah meninggal dunia, berubah status kewarganegaraan, atau adanya Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) ganda melalui serangkaian proses penelitian atau pemeriksaan. Bagi Wajib Pajak yang tidak efektif dapat dilakukan penelitian kembali untuk melihat kondisi sebenarnya dari Wajib Pajak, sehingga dapat ditentukan langkah berikutnya.
- Jumlah Wajib Pajak Badan (WP Badan) yang terdaftar pada KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga yaitu 4.463 Wajib Pajak (*actual*). Jumlah WP Badan untuk mencapai kondisi efisien berdasarkan hasil penghitungan DEA adalah 4.307 Wajib Pajak (*target*). Persentase pencapaian tingkat efisiensi atas variabel Jumlah WP Badan adalah 96,50% (*Achieved*), artinya untuk mencapai kondisi efisien (100%), persentase yang harus dicapai lagi adalah 3,50% (*To Gain*). Kondisi ini menggambarkan masih banyak Wajib Pajak yang tidak efektif dalam pemenuhan kewajiban perpajakan. Variabel Jumlah WP Badan merupakan jenis variabel yang tidak mudah dapat dikurangi. Untuk mengurangi Jumlah WP Badan dapat dilakukan dalam bentuk pencabutan/penghapusan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) Badan yang telah dibubarkan melalui serangkaian proses pemeriksaan.

Bagi Wajib Pajak yang tidak efektif, langkah serupa dapat dilakukan penelitian kembali untuk melihat kondisi sebenarnya dari Wajib Pajak, sehingga dapat ditentukan langkah berikutnya.

- Jumlah Pengusaha Kena Pajak (PKP) yang dikukuhkan pada KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga sebanyak 1.483 PKP (*actual*). Jumlah PKP untuk mencapai kondisi efisien berdasarkan hasil penghitungan DEA adalah 1.441 PKP (*target*). Persentase pencapaian tingkat efisiensi atas variabel Jumlah PKP adalah 97,17% (*Achieved*), artinya untuk mencapai kondisi efisien (100%), persentase yang harus dicapai lagi adalah 2,83% (*To Gain*). Kondisi ini menggambarkan masih banyak PKP yang tidak efektif dalam pemenuhan kewajiban perpajakan. Variabel Jumlah PKP merupakan jenis variabel yang tidak mudah dapat dikurangi. Untuk mengurangi Jumlah PKP dapat dilakukan dalam bentuk pencabutan/penghapusan Nomor Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak (NPPKP) yang telah dibubarkan melalui serangkaian proses penelitian (registrasi ulang) atau pemeriksaan. Bagi PKP yang tidak efektif dapat dilakukan registrasi ulang, sehingga dapat ditentukan langkah berikutnya apakah akan dicabut atau dipertahankan.
- Jumlah Nomor Objek Pajak Bumi dan Bangunan (NOP PBB) yang terdaftar pada KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga sebanyak 8.287 NOP (*actual*). Jumlah NOP untuk mencapai kondisi efisien berdasarkan hasil penghitungan DEA adalah 7.555 NOP (*target*). Persentase pencapaian tingkat efisiensi atas variabel Jumlah NOP adalah 91,17% (*Achieved*), artinya untuk mencapai kondisi efisien (100%), persentase yang harus dicapai lagi adalah 8,83% (*To Gain*). Kondisi ini menggambarkan masih banyak objek Pajak Bumi dan Bangunan yang Surat Pemberitahuan Pajak Terutang (SPPT) PBB-nya belum dilunasi. Variabel Jumlah NOP merupakan jenis variabel yang tidak mudah dapat dikurangi sepanjang objek masih ada. Untuk meningkatkan efisiensi dapat dilakukan melalui upaya penagihan aktif yang dimulai dengan penerbitan surat teguran.
- Total Penerimaan Pajak pada KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga yang telah dicapai adalah sebesar Rp.589.385.593.207,00 (*actual*). Total Penerimaan

Pajak untuk mencapai kondisi efisien berdasarkan hasil penghitungan DEA adalah Rp.589.385.593.207,00 (*target*). Dengan demikian, persentase pencapaian tingkat efisiensi untuk Total Penerimaan Pajak telah mencapai 100% (*Achieved*).

- Jumlah Surat Pemberitahuan Tahunan Pajak Penghasilan Orang Pribadi (SPT Tahunan OP) yang telah dicapai KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga sebanyak 2.116 SPT (*actual*). Jumlah SPT Tahunan OP untuk mencapai kondisi efisien berdasarkan hasil penghitungan DEA adalah 2.807 SPT (*target*). Persentase pencapaian tingkat efisiensi atas variabel Jumlah SPT Tahunan OP adalah 75,38% (*Achieved*), artinya untuk mencapai kondisi efisien (100%), persentase yang harus dicapai lagi adalah 24,62% (*To Gain*) atau sebanyak 691 SPT ($2.116 - 2.807 = 691$). Kondisi ini menggambarkan masih banyak Wajib Pajak Orang Pribadi yang belum/tidak menyampaikan SPT Tahunan. Upaya yang dapat dilakukan KPP Pratama adalah segera menerbitkan surat teguran, dan menggiatkan kembali kampanye penyampaian SPT Tahunan.
- Jumlah Surat Pemberitahuan Tahunan Pajak Penghasilan Badan (SPT Tahunan Badan) yang telah dicapai KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga sebanyak 1.635 SPT (*actual*). Jumlah SPT Tahunan Badan untuk mencapai kondisi efisien berdasarkan hasil penghitungan DEA adalah 1.635 SPT (*target*). Dengan demikian, persentase pencapaian tingkat efisiensi untuk Jumlah SPT Tahunan Badan telah mencapai 100% (*Achieved*).
- Jumlah Surat Pemberitahuan Masa Pajak Pertambahan Nilai (SPT Masa PPN) yang telah dicapai KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga sebanyak 1.133 SPT (*actual*). Jumlah SPT Masa PPN untuk mencapai kondisi efisien berdasarkan hasil penghitungan DEA adalah 1.133 SPT (*target*). Dengan demikian, persentase pencapaian tingkat efisiensi untuk SPT Masa PPN telah mencapai 100% (*Achieved*).
- Jumlah Pemeriksaan terhadap Wajib Pajak yang telah diselesaikan di KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga sebanyak 82 laporan (*actual*). Jumlah Pemeriksaan Wajib Pajak yang harus diselesaikan untuk mencapai kondisi efisien berdasarkan hasil penghitungan DEA adalah 183 laporan (*target*).

Persentase pencapaian tingkat efisiensi atas variabel Jumlah Pemeriksaan adalah 47,42% (*Achieved*), artinya untuk mencapai kondisi efisien (100%), persentase yang harus dicapai lagi adalah 52,58% (*To Gain*) atau sebanyak 91 laporan ($183 - 82 = 91$). Kondisi ini menggambarkan masih banyak tunggakan pemeriksaan Wajib Pajak yang belum diselesaikan atau masih rendahnya jumlah Wajib Pajak yang diperiksa. Oleh karena itu perlu ditingkatkan intensitas dan kuantitas pemeriksaan terhadap Wajib Pajak.

- Jumlah Wajib Pajak hasil Ekstensifikasi (WP Ekstensifikasi) yang telah didaftarkan di KPP Pratama Jakarta Gambir Tiga sebanyak 6.460 Wajib Pajak (*actual*). Jumlah WP Ekstensifikasi untuk mencapai kondisi efisien berdasarkan hasil penghitungan DEA adalah 11.110 Wajib Pajak (*target*). Persentase pencapaian tingkat efisiensi atas variabel Jumlah Pemeriksaan adalah 58,15% (*Achieved*), artinya untuk mencapai kondisi efisien (100%), persentase yang harus dicapai lagi adalah 41,85% (*To Gain*) atau sebanyak 4.650 Wajib Pajak ($11.110 - 6.460 = 4.650$). Kondisi ini menggambarkan masih banyak potensi Wajib Pajak baru khususnya Wajib Pajak Orang Pribadi yang belum terdaftar. Oleh karena itu perlu ditingkatkan intensitas dan kuantitas ekstensifikasi atau kegiatan *canvassing*.
3. Analisis dan interpretasi terhadap KPP Pratama inefisiensi lainnya pada dasarnya sama sehingga tidak sajikan seluruhnya. Penghitungan perbaikan seluruh KPP Pratama yang inefisien, secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 18.

4.7 Kelemahan Penelitian

Dalam sebuah studi penelitian, sangatlah mustahil untuk mendapatkan hasil yang sempurna. Banyak faktor yang membuat kondisi suatu hasil penelitian menjadi tidak sempurna. Faktor-faktor tersebut diantaranya keterbatasan data yang diperoleh, pemilihan jenis-jenis variabel penelitian, kelemahan metode atau pendekatan yang digunakan, dan lain-lain. Dengan menyajikan sebuah informasi mengenai kelemahan sebuah penelitian, diharapkan menjadi kajian bagi penulis berikutnya untuk melengkapi atas kekurangan dan kelemahan yang ada. Adapun

kelemahan yang dapat penulis sajikan sehubungan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Asumsi Homogenitas DMU

DMU yang digunakan dalam penelitian ini adalah KPP Pratama. KPP Pratama diasumsikan sebagai DMU yang homogen dengan pertimbangan hal-hal berikut :

- Merupakan instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak tingkat eselon III yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah.
- Memiliki kesamaan sumber daya dan teknologi yang digunakan.
- Memiliki kesamaan tujuan (*obyektif*) yang akan dicapai sesuai visi dan misi Direktorat Jenderal Pajak.
- Memiliki kesamaan tugas (*task*) dan fungsi (*function*).
- Memiliki kesamaan karakteristik operasional lainnya.

Walaupun demikian, ditinjau dari sisi cakupan wilayah kerja ternyata KPP Pratama tidak memiliki kesamaan dalam wilayah kerjanya sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 67/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak. KPP Pratama yang berada di Provinsi DKI Jakarta, pada umumnya wilayah kerjanya hanya satu atau beberapa kecamatan bahkan hanya satu kelurahan atau beberapa kelurahan saja. Sementara KPP Pratama di Provinsi Banten, Jawa Barat, Jawa Tengah, DIY Yogyakarta dan Jawa Timur memiliki wilayah kerja yang lebih luas karena wilayah kerjanya meliputi beberapa kecamatan bahkan tingkat kabupaten/pemerintah kota. Jadi, jika ditinjau dari aspek cakupan wilayah kerja jelas tidak homogen dan hal ini merupakan bagian dari kelemahan. Namun demikian, karena karakteristek homogenitas lainnya lebih dominan, maka penulis tetap mengasumsikan KPP Pratama sebagai DMU yang homogen. Pertimbangan lain yang menjelaskan homogenitas adalah karena seluruh DMU yang digunakan seluruhnya merupakan KPP Pratama. Sebagaimana telah diuraikan dalam subbab latar belakang dijelaskan ada tiga jenis kantor pelayanan pajak di Indonesia yang meliputi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Besar (*Large Taxpayer Office*), Kantor Pelayanan Pajak (KPP)

Madya (*Medium Taxpayer Office*) dan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama (*Small Taxpayer Office*). Perbedaan masing-masing jenis kantor pelayanan pajak tersebut diantaranya terletak pada jenis Wajib Pajak dan cakupan wilayah kerja. Wajib Pajak yang terdaftar di KPP Madya merupakan Wajib Pajak Besar yang berada dalam satu Kanwil DJP. Sedangkan Wajib Pajak yang terdaftar di KPP Besar merupakan Wajib Pajak Besar se-Indonesia atau terbesar dari masing-masing Kanwil DJP. Ditinjau dari wilayah kerja, KPP Madya membawahi wilayah kerja dalam satu Kanwil DJP, sedangkan KPP Besar wilayah kerjanya nasional atau se-Indonesia. KPP Pratama yang dijadikan objek penelitian tingkatannya sama, dengan demikian antar sesama KPP Pratama dapat diasumsikan sebagai DMU yang homogen.

2. Pemilihan Variabel *Input* dan *Output*

Penulis secara selektif telah memilih variabel *input* dan *output* dengan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut :

- Merupakan komponen yang tercakup dalam *Key Performance Indicator* (KPI) Direktorat Jenderal Pajak sebagai indikator kinerja instansi vertikalnya.
- Merupakan komponen yang mempengaruhi kinerja KPP Pratama.
- Mencirikan kinerja dari masing-masing KPP Pratama dan bersifat identik.

Variabel *input* yang digunakan terdiri dari Jumlah Pegawai, Jumlah Anggaran, Jumlah Wajib Pajak OP, Jumlah Wajib Pajak Badan, Jumlah PKP, dan Jumlah NOP. Sedangkan variabel *output* terdiri dari Total Penerimaan Pajak, Jumlah SPT Tahunan OP, Jumlah SPT Tahunan Badan, Jumlah SPT Masa PPN, Jumlah SPPT Dilunasi, Jumlah Pemeriksaan, dan Jumlah Wajib Pajak Ekstensifikasi. Secara umum, seluruh variabel penelitian yang digunakan merupakan jenis variabel interal. Penulis meyakini bahwa masih banyak faktor-faktor eksternal lainnya yang secara langsung maupun tidak langsung turut mempengaruhi kinerja kantor pajak. Dengan tidak adanya variabel/faktor eksternal yang digunakan, merupakan bagian dari kelemahan penelitian ini. Faktor-faktor eksternal lainnya yang diyakini dapat mempengaruhi kinerja kantor pajak adalah tingkat kesadaran (*awareness*) dan

kepatuhan (*compliance*) Wajib Pajak itu sendiri, penggunaan variabel kontrol seperti jumlah penduduk dalam wilayah kerja, tingkat pertumbuhan ekonomi daerah, dan lain-lain. Namun karena keterbatasan dalam mencari data, maka penulis tidak memasukan variabel-variabel eksternal dalam penelitian ini.

3. Penggunaan Metode DEA

Walaupun metode DEA memiliki banyak kelebihan dibandingkan analisis rasio parsial dan analisis regresi, DEA memiliki beberapa keterbatasan, yaitu:

- DEA mensyaratkan semua *input* dan *output* harus spesifik dan dapat diukur. Kesalahan dalam memasukkan *input* dan *output* akan memberikan hasil yang bias.
- DEA berasumsi bahwa setiap unit *input* atau *output* identik dengan unit lain dalam tipe yang sama. Tanpa mampu mengenali perbedaan-perbedaan tersebut, DEA akan memberi hasil yang bias.
- Dalam bentuk dasarnya DEA berasumsi *constant return to scale* (CRS). CRS menyatakan bahwa perubahan proporsional pada semua tingkat *input* akan menghasilkan perubahan proporsional yang sama pada tingkat *output*.
- Bobot *input* dan *output* yang dihasilkan oleh DEA tidak dapat ditafsirkan dalam nilai ekonomi.
- DEA sangat bagus untuk estimasi efisiensi relatif DMU tetapi sangat lambat untuk mengukur efisiensi absolut dengan kata lain bisa membandingkan sesama DMU tetapi bukan membandingkan maksimisasi secara teori.
- Uji hipotesis secara statistik atas hasil DEA sulit dilakukan.
- Menggunakan perumusan *linier programming* terpisah untuk tiap DMU (perhitungan secara manual sulit dilakukan apalagi untuk masalah berskala besar).
- DEA tidak dapat memperkirakan adanya sampel *error* yang tak terhingga. Hal ini terjadi jika banyaknya variabel *input* dan *output* relatif lebih banyak dibandingkan dengan banyaknya observasi. Hal ini berlaku untuk sebagian besar model DEA.