



UNIVERSITAS INDONESIA

**EVALUASI KINERJA KANTOR-KANTOR PELAYANAN
PAJAK PRATAMA DI PULAU JAWA : PENERAPAN
*DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA)***

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Ekonomi pada Program Studi Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia**

Sunarto

0706306296

**FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
KEKHUSUSAN EKONOMI KEUANGAN NEGARA DAN DAERAH
JAKARTA
JUNI 2010**

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Sunarto
NPM : 0706306296
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Judul Tesis : Evaluasi Kinerja Kantor -Kantor Pelayanan
Pajak Pratama di Pulau Jawa : Penerapan
Data Envelopment Analysis (DEA)

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Sri Mulyono, S.E., M.SS (.....)

Penguji : Dr. Riyanto (.....)

Penguji : Arindra A. Zainal, Ph.D (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal :

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Sunarto

NPM : 0706306296

Tanda Tangan :

Tanggal :

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : Sunarto
NPM : 0706306296
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Fakultas : 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 :

Evaluasi Kinerja Kantor-Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Pulau Jawa : Penerapan *Data Envelopment Analysis* (DEA)

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal :
Yang menyatakan

Sunarto

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas segala rahmat, hidayah, dan lindungan-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Ekonomi (ME) Program Studi Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik (MPKP) pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Walaupun segala usaha maksimal telah penulis lakukan dalam penyusunan tesis ini, namun penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan kelemahan. Hal ini disebabkan karena keterbatasan waktu, data dan pengetahuan yang penulis miliki. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun.

Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

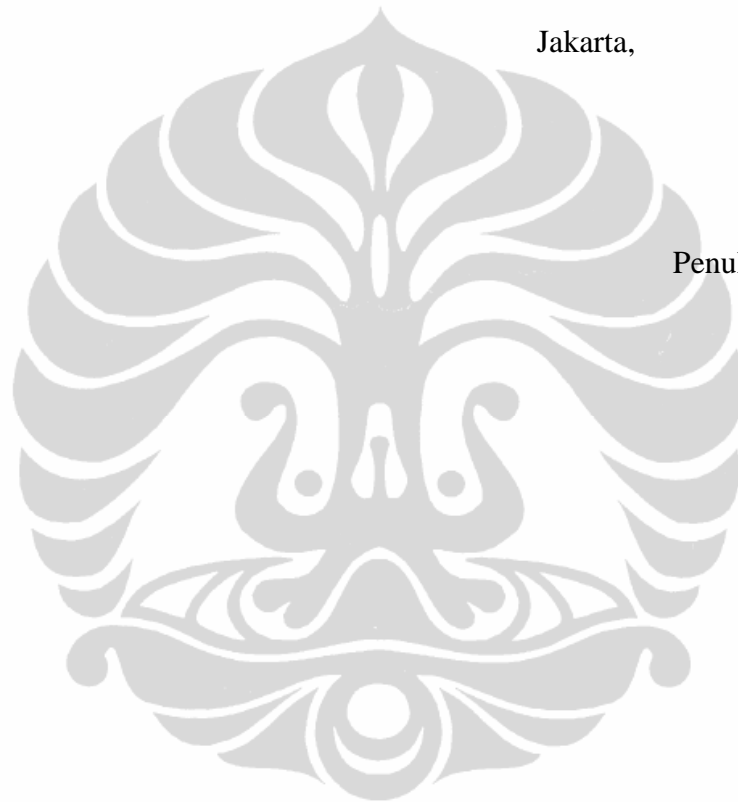
1. Bapak Sri Mulyono, S.E., M.SS, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan, memberikan bimbingan, petunjuk dan masukan yang sangat berharga dalam penyusunan tesis ini.
2. Seluruh Dosen MPKP yang telah memberikan ilmunya selama masa perkuliahan.
3. Pihak Direktorat Jenderal Pajak beserta jajaran terkait yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang diperlukan dalam tesis ini.
4. Orang tua dan keluarga penulis yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral.
5. Seluruh staf sekretariat MPKP yang telah banyak membantu dalam bentuk informasi dan administrasi.
6. Rekan-rekan Angkatan XVIII B MPKP-FEUI yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini, terutama dalam pemberian semangat dan motivasi.

Akhir kata, penulis berharap semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini dapat memberikan masukan kepada Direktorat Jenderal Pajak dan membawa manfaat kepada bidang akademik bagi pengembangan ilmu.

Jakarta,

2010

Penulis



ABSTRAK

Nama : Sunarto
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Judul : Evaluasi Kinerja Kantor-Kantor Pelayanan Pajak Pratama
di Pulau Jawa : Penerapan *Data Envelopment Analysis* (DEA)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja Kantor-Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP Pratama) di Pulau Jawa yang berjumlah 157 kantor dengan menggunakan *Data Envelopment Analysis* (DEA). Penelitian ini menggunakan enam variabel *input* yang meliputi jumlah pegawai, jumlah anggaran, jumlah Wajib Pajak Orang Pribadi, jumlah Wajib Pajak Badan, jumlah Pengusaha Kena Pajak, dan jumlah Nomor Objek Pajak Bumi dan Bangunan. Variabel *output* yang digunakan ada tujuh, yaitu total penerimaan pajak, jumlah SPT Tahunan Orang Pribadi, jumlah SPT Tahunan Badan, jumlah SPT Masa PPN, jumlah SPPT dilunasi, jumlah pemeriksaan, dan jumlah Wajib Pajak Ekstensifikasi. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui KPP Pratama yang efisien ada 47 dan inefisien 114. Untuk mengetahui faktor dominan yang berpengaruh terhadap efisiensi, penulis menggunakan analisis regresi dengan *Standardized Coefficients* sebagai prosedur pasca-DEA. Dari analisis ini diketahui, bahwa jumlah pegawai merupakan faktor dominan yang berpengaruh secara signifikan terhadap efisiensi. Direktorat Jenderal Pajak sebagai pembuat kebijakan harus meningkatkan efisiensi bagi KPP Pratama yang inefisien. Oleh karena itu, penulis merekomendasikan untuk meningkatkan perbaikan efisiensi berdasarkan skor efisiensi *input* dan *output* yang masih rendah.

Kata kunci: kantor pajak, efisiensi, *data envelopment analysis*, DEA, regresi, *Standardized Coefficients*.

ABSTRACT

Name : Sunarto
Study Program : Planning and Public Policy Program
Title : Performance Evaluation of Small Taxpayer Offices
in Java Island : Application of Data Envelopment Analysis
(DEA)

The aim of this research is to analyze the performance of tax offices are called Small Taxpayer offices (STO) in Java Island with 157 offices by using Data Envelopment Analysis (DEA). This research use six variables as inputs are number of employees, total budget, the number of personal taxpayers, the number of corporate taxpayers, the number of entrepreneurs as taxpayers ,and the number of property taxes registered. The outputs used seven variables are the total amount of all revenue taxes collected, total of annual reporting of personal income taxes, total reporting of corporate income taxes, total average reporting of value added taxes, total property taxes were paid, total audits finished, and total the new tax payers from canvassing activities. According from research, it finds that the results, 43 tax offices are efficient and 114 are inefficient. For knowing the main factor can be influenced in efficiency, we use regression analysis with Standardized Coefficients as post-DEA Procedures. From this analysis, it finds that number of employees are main determinant for efficiency. Directorate General of Tax as a policy maker , has to address these problems in order to upgrade the efficiency of the inefficient tax offices. Therefore, we recommend to encourage improvement of efficiency based on lowly efficiency score of inputs and outputs.

Keywords: *tax offices, efficiency, data envelopment analysis, DEA, regression, Standardized Coefficients.*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vi
ABSTRAK/ <i>ABSTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GRAFIK.....	xiii
DAFTAR BAGAN	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	6
1.6 Sistematika Penulisan	6
2. TINJAUAN LITERATUR	8
2.1 Konsep Pengukuran Efisiensi	8
2.2 Data Envelopment Analysis (DEA)	8
2.3 <i>Dicision Making Unit (DMU)</i>	9
2.4 Konsep Dasar DEA	10
2.5 Model DEA	11
2.5.1 Model CCR (<i>Charnes-Cooper-Rhodes</i>).....	11
2.5.2 Model BCC (<i>Banker-Charnes-Cooper</i>).....	12
2.5.3 Perbandingan Model CCR dan BCC.....	13
2.6 Keunggulan dan Kelemahan DEA	13
2.7 Pemilihan Variabel <i>Input</i> dan <i>Output</i>	15
2.8 Tahapan Analisis DEA.....	16
2.8.1 Analisis Sensitivitas	16
2.8.2 Analisis Lebih Lanjut terhadap <i>Output</i> DEA.....	18
2.9 Penelitian Terdahulu tentang Kinerja.....	18
3. METODOLOGI PENELITIAN	21
3.1 Metode Penelitian	21
3.2 Objek Peneltian	21
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	22
3.4 Data Penelitian	23
3.5 Pemilihan Variabel Penelitian.....	23
3.6 Alat Bantu Analisis	31

3.7 Desain Penelitian.....	31
3.8 Kerangka Berfikir	33
4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	35
4.1 Gambaran Singkat KPP Pratama	35
4.2 Pengujian Variabel Penelitian.....	38
4.2.1 Uji Kecukupan Sampel DMU yang digunakan.....	38
4.2.2 Uji Kelayakan Variabel.....	39
4.2.3 Uji Korelasi Antar Variabel <i>Input</i>	41
4.2.4 Uji Korelasi Antar Variabel <i>Output</i>	41
4.2.5 Uji Korelasi Antar Variabel <i>Input</i> dengan Variabel <i>Output</i>	42
4.3 Hasil Pengukuran <i>Efficiency Measurement System</i> (EMS)	48
4.4 Penyebab Inefisiensi pada KPP Pratama	58
4.5 Analisis Lebih Lanjut.....	62
4.6.1 Analisis Sensitivitas	62
4.6.2 Analisis Regresi dengan <i>Standardized coefficient</i>	69
4.6 Potensi Perbaikan terhadap KPP Pratama Inefisien	73
4.7 Kelemahan Penelitian.....	80
5. KESIMPULAN DAN SARAN	84
5.1 Kesimpulan	84
5.2 Saran.....	86
DAFTAR PUSTAKA	87
LAMPIRAN.....	95

DAFTAR BAGAN

Bagan 3.1	Kerangka Berfikir	34
Bagan 4.1	Struktur Organisasi KPP Pratama.....	37



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Daftar KPP Pratama di Pulau Jawa	95
Lampiran 2 : Data Variabel <i>Input</i>	100
Lampiran 3 : Data Variabel <i>Output</i>	104
Lampiran 4 : <i>Anti-image Matrices</i> Variabel <i>Input</i>	111
Lampiran 5 : <i>Correlation</i> Variabel <i>Input</i>	112
Lampiran 6 : <i>Correlation</i> Variabel <i>Output</i>	113
Lampiran 7 : Pengujian dengan Variabel <i>Output</i> Total Penerimaan Pajak	114
Lampiran 8 : Pengujian Tahap II dengan Variabel <i>Output</i> Jumlah SPT Tahunan OP.....	115
Lampiran 9 : Pengujian Tahap III dengan Variabel <i>output</i> Jumlah SPT Tahunan Badan	116
Lampiran 10 : Pengujian Tahap IV dengan Variabel <i>Output</i> Jumlah SPT Masa PPN.....	117
Lampiran 11 : Pengujian Tahap V dengan Variabel <i>Output</i> Jumlah SPPT Dilunasi.....	118
Lampiran 12 : Pengujian Tahap VI dengan Variabel <i>Output</i> Jumlah Pemeriksaan	119
Lampiran 13 : Pengujian Tahap VII dengan Variabel <i>Output</i> Jumlah WP Ekstensifikasi	120
Lampiran 14 : <i>Score</i> Efisiensi dan <i>Benchamarks</i> KPP Pratama.....	121
Lampiran 15 : Daftar KPP Pratama Inefisien	127
Lampiran 16 : <i>Score</i> Efisiensi KPP Pratama berdasarkan Kantor Wilayah (Kanwil).....	132
Lampiran 17 : Pengujian Regresi dengan <i>Standardized coefficient</i>	136
Lampiran 18 : Potensi Perbaikan terhadap KPP Pratama Inefisien Berdasarkan <i>Benchmarks</i>	138

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penerimaan Pajak Tahun 2001 s.d 2008	1
Tabel 1.2	Pencapaian Target Penerimaan Pajak Per Kantor Wilayah DJP Periode 1 Januari - 30 September 2008.....	2
Tabel 1.3	Rasio Penyampaian SPT Tahunan PPh Terhadap WP Efektif Tahun Pajak 2001 s.d 2007	3
Tabel 4.1	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan <i>Bartlett's Test</i>	40
Tabel 4.2	Daftar Variabel Penelitian dan Nilai MSA <i>Correlation Matrix</i>	40
Tabel 4.3	Matriks Korelasi Variabel <i>Input</i>	41
Tabel 4.4	Matriks Korelasi Variabel <i>Output</i>	42
Tabel 4.5	Daftar Variabel <i>Input</i> yang Berpengaruh Positif/Signifikan.....	48
Tabel 4.6	<i>Score</i> Efisiensi dan <i>Benchamarks</i> Sepuluh KPP Pratama (berdasarkan nomor urut data)	49
Tabel 4.7	Daftar KPP Pratama Efisien.....	50
Tabel 4.8	Daftar KPP Pratama dengan <i>Benchamarks</i> KPP Pratama Jakarta Gambir Satu.....	52
Tabel 4.9	Daftar Sepuluh KPP Pratama Inefisien (berdasarkan efisiensi terendah).....	54
Tabel 4.10	Daftar Sepuluh KPP Pratama Inefisien (berdasarkan efisiensi tertinggi).....	55
Tabel 4.11	Daftar Kantor Wilayah DJP dan Tingkat Efisiensinya	56
Tabel 4.12	KPP Pratama Inefisien dan Faktor-Faktor Penyebabnya	60
Tabel 4.13	Pengaruh Variabel <i>Input</i> terhadap Sensitivitas DMU Efisien.....	64
Tabel 4.14	Pengaruh DMU Lain terhadap Sensitivitas DMU Efisien	68
Tabel 4.15	Daftar Variabel <i>Independent</i> untuk Analisis Regresi.....	69
Tabel 4.16	Nilai Koefisien Variabel - <i>Standardized Coefficients(a)</i>	71

Tabel 4.17 ANOVA(b).....	72
Tabel 4.18 Potensi Perbaikan terhadap KPP Pratama Inefisien.....	75

