



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA**

**DISERTASI**

**KINERJA ORGANISASI  
DINAS PENDAPATAN DAERAH  
PROPINSI DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA  
DENGAN PENDEKATAN *SYSTEMS THINKING* DAN *SYSTEM DYNAMICS***

**Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh  
Gelar Doktor Dalam Bidang Ilmu Administrasi**

Oleh :

**AZHARI AZIZ S  
NPM : 8903310038  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Administrasi Perpajakan**

**JAKARTA  
JUNI 2008**



Dipersembahkan kepada:  
Istri dan Anakku

*Dessy dan Ladoni Amiro*



## **PERNYATAAN ORISINILITAS**

Disertasi ini adalah hasil karya saya sendiri.  
Seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya  
nyatakan dengan benar.

Azhari Aziz S

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

**NAMA** : Azhari Aziz Samudra  
**TEMPAT /TGL LAHIR** : Pekanbaru, 05 Mei 1962  
**STATUS MARITAL** : Menikah  
**ALAMAT** : Jl. Borobudur No. 10/VI, Bumi Bekasi Baru,  
 Rawalumbu Utara, Bekasi Timur 17115.  
**TELEPON** : 08164843498/HP, (021) 82411230/R  
**Email** : ari\_hdh@yahoo.com

### RIWAYAT PENDIDIKAN

- SMA Don Bosco Padang, Sumatera Barat, 1978-1981
- Univ Indonesia, FISIP, Program Studi Ilmu Adm. Fiskal, 1981-1986
- Univ Indonesia, FISIP, Program Pascasarjana, Ilmu Administrasi Bisnis, 1993-1995
- Univ Indonesia, FISIP, Program Doktor Ilmu Administrasi, 2003-2008.

### Training/Course :

- Penataran P4, Calon Penatar Tingkat Nasional Angkatan ke-XIX, Pola 100 Jam, Menpora-BP7 Pusat, Cibubur Jakarta, 1986.
- Pelatihan Strategic Planning, Pusdiklat Pegawai & Tenaga Program, BKKBN Pusat, Jakarta, 1998
- Health Social Marketing, Thailand Health Departement, Bangkok, 2000.
- Kursus Analisis Kebijakan Menggunakan Model System Dynamics, diselenggarakan Program Magister Studi Pembangunan ITB Bandung, 2007

### PENGALAMAN KERJA

#### Akademis:

- Staf Pengajar Tidak Tetap Program Reguler FISIP, Univ. Indonesia, 1995-sekarang.
- Staf Pengajar Pascasarjana (S2) FISIP, Universitas Indonesia, 1992.
- Staf Pengajar Diploma III FISIP, Universitas Indonesia, 1995-sekarang
- Staf Pengajar Program Non Reguler (Ekstension), FISIP Univ. Indonesia, 1990-sekarang
- Staf Pengajar Tetap STIA YAPPANN Jakarta, 1995-sekarang.
- Staf Pengajar Tetap Program Pascasarjana STIA YAPPANN Jakarta, 2002-sekarang.
- Staf Pengajar Program Pascasarjana STIAMI, 1998-sekarang.
- Pjs. Direktur STIAMI Jakarta, 1997-1998
- Pembantu Ketua (Puket) I Bidang Akademik STIAMI Jakarta, 1994-1997
- Ketua Tim Perumus SAP Adm. Perpajakan STIA Yappann, 1994.
- Ketua Tim Perumus SAP Adm. Perpajakan STIAMI Jakarta, 1998.
- Tim Peneliti PUSKA Ilmu Administrasi, FISIP Universitas Indonesia, 2006-sekarang.
- Pengajar Brevet Perpajakan FISIP-Universitas Indonesia, 2003-2005

**Ekstern:**

- Direktur Utama, PT. Samudra Tax Consultant, 2000-sekarang
- Direktur, PT. Sinergi Visi Utama Consultant, 2008-sekarang
- Komisaris PD. Pasar Tohaga Bogor (BUMD), 2007-2010
- Tax Partner, KAP Tasnim Ali Widjanarko & Rekan, 2004-2006
- Project Officer, SDES Project, Pahtfinder Internasional, 1994-2002
- Project Officer, FP Private Sector Program, USAID, 1991-1994
- Project Officer, Indonesia-25 Project; FPIA, 1988-1991
- Assistance Director, The IPPA Jakarta, 1986-1988

**PENGALAMAN ORGANISASI**

- Ketua, Badan Perwakilan Mahasiswa FISIP-Univ. Indonesia 1983-1984
- Ketua UK Kelatnas Perisai Diri-Universitas Indonesia 1985-1986
- Ketua Forum Komunikasi Generasi Muda Kependudukan 1986-1988
- Ketua LSM Kelompok Muda untuk Kependudukan 1988-1990

**PENELITIAN**

- Peranan Ibu Rumah Tangga dalam meningkatkan Pendapatan Keluarga, di Desa Parakan, Temanggung, Jawa Tengah, 1983.
- Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa, Suatu Studi Kasus di Desa Dangdang, Tangerang, Jawa Barat, Juli 1985.
- Pengaruh Penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor terhadap Pemeliharaan dan Pembangunan Jalan dan Jembatan di DKI Jakarta, 1985.
- Studi Analisa Dampak Lingkungan pada Reklamasi Ancol Barat, Jakarta, 1988.
- *Youth Guidance through Family Life Education (FLE) and Small Scare Enterprise*, IPPA Jakarta, 1986.
- Studi Need Assessment Masyarakat terhadap Pelayanan Dokter, 1992.
- Riset Pemasaran Pelayanan Kesehatan dan KB di Ujung Pandang, Surabaya dan Palembang; Pathfinder-IDI, 1994
- Riset Pemasaran Pelayanan Keluarga Berencana di Cirebon dan Banyumas, Pathfinder-IDI, 1994
- Pola Persaingan Pemasaran Pelayanan Kesehatan pada Pelayanan Kesehatan dan Keluarga Berencana di Indonesia, 1997.
- *Need Assessment* Dokter Praktek Swasta pada Pelayanan KKB dengan Metode Focus Group Discussion (FGD); studi kasus di Kodya Padang, Bengkulu dan Banjarmasin; UNFPA-IDI; 1998.

**PENGALAMAN SEBAGAI INSTRUKTUR/PEMBICARA**

- Industri Kecil Koperasi dan Profesionalisme, FISIP-UI, Dies Natalis UI, 1985.
- Seminar Tata cara Perpajakan PPh dan PPN untuk Pengusaha Golongan Ekonomi Lemah, Diselenggarakan oleh FISIP-UI dan Dirjen Pajak, 1985.
- Manajemen Kependudukan NGO's, PKBI DKI Jakarta, 1995.
- Workshop Model Pelayanan pada Private sector, FPIA-IDI, Maret 1988
- Worskhop Marketing pada Pelayanan Kesehatan, BKKBN-PKMI, Bogor, 1991.

- Workshop National Family Planning untuk Menjaga Mutu, BKKBN, Juli 1991.
- Workshop Manajemen Keuangan Bantuan USAID, 12-15 Februari 1992.
- Workshop Manajemen Klinik *Private Sector*, 02-06 Agustus, 1992.
- Seminar *Quality Assurance* bagi Pelayanan Kesehatan dan KB, BKKBN, 1995.
- Seminar Pemasaran Sosial Klinik Swasta (SWOT and BEP), IDI, Bogor, 1997
- Seminar Pemasaran Klinik; Penerapan Konsep *BEPs*, Pathfinde, Anyer, 1997.
- *Customer Satisfaction Workshop*, Pathfinder-IDI, Cisarua, Bogor, 1997.
- Training Komunikasi Pemasaran Kesehatan pada Rumah Sakit Kendal, 1998.
- Penerapan Konsep *Quality of Service* pada SDM Pemda DKI Jakarta, 1998.
- Penerapan Konsep *Quality of Service* pada SDM Pemda Jawa Tengah, 1998.
- Training Komunikasi Pemasaran Jasa Pelayanan, Pemda Wonogiri, Sept 1998.
- Seminar Evaluasi Kinerja SDM Pemda Penerapan Konsep *Quality of Service* pada SDM Pemda DKI Jakarta, Juni 1998.
- Pelatihan *Social Marketing* Pelayanan Dokter, Banjarmasin, 1999.
- Pelatihan *Social Marketing* Pelayanan Klinik dan Dokter, Banyumas, 1999.
- Pelatihan Sistem Perpajakan PPh untuk Pimpro dan Bendahara Proyek, BAWASDA Propinsi Papua, 2004.
- Pelatihan Manajemen Keuangan dan Pajak, Pemda Papua, 2004.
- Seminar Akutansi Kuangan Daerah di Indonesia, STAN, Bali, 2004.
- Training Manajemen Keuangan dan Perpajakan, Bank Sumsel, Palembang, 2005
- Pelatihan Manajemen Konflik dan Moral Obligation, PD Pasar Tohaga Bogor, 2007
- Pelatihan The Winning Team, Angkasa Pura I, Denpasar, 2007
- Pelatihan Manajemen Konflik, Angkasa Pura I, 2007
- Pelatihan Komunikasi dalam Organisasi, Angkasa Pura I, 2008
- Pelatihan Potensi Pajak Daerah, BKPD Kabupaten Kutai, Batam, 2008.

#### KARYA TULIS

- **Dasar-Dasar Perpajakan**, Penerbit Universitas Terbuka, (et.all) Jakarta, 2008
- **Perpajakan Indonesia, Keuangan, Pajak dan Retribusi**, Hecca Press, 2005.
- **Perpajakan Indonesia**, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1995.
- **Pemasaran Sosial** bagi Dokter Praktek Swasta, Penerbit YP IDI, Jakarta, 1995
- **Panduan Pemasaran Sosial** Klinik Swasta, Penerbit YP IDI, Jakarta, 1995.
- Panduan **Manajemen Klinik** Dokter Praktek Swasta (USAID IDI, 1995
- **Panduan Program Menjaga Mutu Klinik**, Penerbit YP IDI, 1995.
- **Panduan Pengelolaan Keuangan Bantuan USAID**, Penerbit IDI, 1992
- Panduan Pendidikan dan Pelatihan Dokter Praktek Swasta Penerbit IDI, 1992

#### TULISAN ILMIAH DI MEDIA MASA

- ***Desentralisasi Fiskal dan Berbagai Permasalahan di Daerah***, Indonesian Tax Review: Volume II, Edisi 39, Thn 2003, hal. 24-29.
- ***Tax Management: Perlakuan PPh atas Reorganisasi Akuisitif, (Perusahaan Merger, Consolidation, Acquisition and Polling of Interest***, Indonesian Tax Review: Vol. II, Edisi 43, Thn 2003, 8-15.

- **Otonomi Daerah dan Desentralisasi Fiskal**, Indonesian Tax Review: Volume II, Edisi 30, Tahun 2003, hal 9-12.
- **Tax Socialization**: Indonesian Tax Review: Volume III, Edisi 41, 2004, hal.1-6.
- **Siapa Calon Presiden dengan Pola Manajemen Pajak? Suatu Kebijakan untuk Investor: Menghidupkan Sektor Riil dengan Teori Pajak, Belajar dari Pemerintahan Reagan**, Indonesian Tax Review: Volume III, Edisi 35, Tahun 2004, hal. 1-9.
- **Inovasi Pada Perusahaan Multidimensi**, Manajemen Usaha Indonesia: No. 07/Thn. XXXIII, Juli 2004, hal. 8-14.





UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI

## ABSTRAK

**AZHARI AZIZ S**

**NPM : 8903310038**

**KINERJA ORGANISASI DINAS PENDAPATAN DAERAH PROPINSI DAERAH KHUSUS  
IBUKOTA JAKARTA DENGAN *SYSTEMS THINKING* DAN *SYSTEM DYNAMICS***

xxiii + 262 halaman + 63 Tabel + 34 Diagram + 37 lampiran.

Daftar Pustaka: 192 Buku Literatur, 6 Peraturan Perundang-undangan (1960-2008).

Perkembangan kendaraan bermotor yang terus meningkat secara pesat ternyata memberikan pemasukan penerimaan PKB dan BBNKB yang luar biasa bagi Dinas Pendapatan Daerah (Dipenda) propinsi DKI Jakarta. Perkembangan yang pesat tersebut ternyata tidak diimbangi oleh panjang jalan raya. Diprediksi pada tahun 2014 akan terjadi kelumpuhan total lalu lintas jalan raya. Dewasa ini pemerintah dan lembaga swadaya masyarakat berencana untuk menekan jumlah kendaraan penumpang, yang tentu saja berdampak terhadap penurunan jumlah penerimaan PKB dan BBNKB. Data terakhir menunjukkan dari sisi pendapatan pajak, penerimaan PKB dalam dua tahun belakangan ini hanya terdapat sedikit peningkatan, sebaliknya BBNKB terjadi terus penurunan, sedangkan pendapatan dari pajak hotel dan pajak restoran belum menunjukkan usaha yang maksimal. Kondisi ini tentu saja menimbulkan berbagai pertanyaan terhadap kinerja organisasi Dinas Pendapatan Daerah saat ini dan di masa yang akan datang.

Pengukuran kinerja yang selama ini dipakai oleh Dipenda ialah mengikuti model LAKIP sesuai dengan Inpres Nomor 7 tahun 1999 yang berorientasi pada paradigma *government* yang bersifat internal, parsial dengan ukuran-ukuran finansial yang ketat. Sementara itu paradigma kinerja yang berkembang saat ini telah bergerak ke arah ukuran nonfinansial atau kombinasi finansial dan nonfinansial. Pertanyaan penelitian ialah bagaimana pengukuran kinerja organisasi Dipenda saat ini; Apa alternatif pengukuran kinerja organisasi Dinas Pendapatan Daerah Propinsi DKI Jakarta? Bagaimana simulasi kinerja Dipenda dan apa *leverage* tertinggi berdasarkan simulasi sampai tahun 2020. Metode yang digunakan dalam simulasi ini adalah *system dynamics*. Model simulasi dengan *system dynamics* mengacu pada pendekatan kualitatif-kuantitatif. Penggunaan pendekatan berpikir sistem kualitatif (*soft system methodology*) dalam proses operasionalnya difasilitasi dengan penggunaan program komputer (*software powersim constructor*) sebagai alat bantu pengungkapan gagasan (*cognitive mapping*) atau memformulasikan model sebagai pendekatan berpikir sistem kuantitatif.

Penelitian ini menghasilkan tiga temuan penting. *Pertama*, Pengukuran kinerja yang dipakai selama ini oleh Dinas Pendapatan Daerah Propinsi DKI Jakarta ialah menggunakan model LAKIP. Pada implikasinya dilapangan model ini tidak dapat menggambarkan secara baik dan rinci faktor-faktor yang menyebabkan kinerja suatu instansi dapat berjalan dengan benar, sebagai akibatnya organisasi juga tidak mampu merumuskan kebijakan mengenai *tax potential*, *tax gap*, mendeteksi *potential loss*, menghitung *compliance cost* dan menurunkan *cost of taxation*. Adapun kajian terhadap kinerja perpajakan diukur dengan indikator *local taxing power*, *tax performance index*, *cost of collection*, *tax effort* dan *tax gap*. Hasil analisis memberikan gambaran terhadap kewenangan pajak masih cukup tinggi, TPI yang digambarkan melalui potensi pajak hotel dan pajak restoran ternyata masih luas. Pada analisis *tax efficiency* masih memperlihatkan



*cost of collection* yang tinggi. Analisis terhadap PDRB memberikan pengaruh kuat terhadap penerimaan pajak (*tax effort*). Hasil analisis *tax gap* PKB terlihat pada faktor *nonfiling* dan membesar ketika diintervensi dengan variabel *spillovercost (invisible potential)*, pada BBNKB terletak pada *nonfiling*, pajak hotel pada *underreporting*; dan *tax gap* pada pajak restoran terletak pada *nonfiling*.

Temuan *kedua*; kajian terhadap alternatif pengukuran kinerja organisasi dengan menganalisis enam dimensi nonfinansial yaitu dimensi kepemimpinan, perencanaan stratejik, wajib pajak sebagai pelanggan, pengelolaan pengetahuan, manajemen sumberdaya manusia dan manajemen proses. Dengan menggunakan teknik statistik *stepwise (SPSS)*, diperoleh dua dimensi yaitu perencanaan stratejik dan sumberdaya manusia yang mempengaruhi secara dominan kinerja organisasi. Dengan demikian diperoleh tiga kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi perpajakan daerah yaitu finansial, perencanaan stratejik dan manajemen sumberdaya manusia.

Temuan *ketiga*, kajian terhadap kinerja organisasi menghasilkan *leverage* hingga tahun 2020. Secara umum *leverage* terletak pada kebijakan. Terhadap PKB *leverage* terletak pada *spillovercost* yang dapat ditambahkan pada persentase angka bobot. Analisis BBNKB memperlihatkan *leverage* pada kebijakan pada tarif pajak. Kajian terhadap pajak hotel menghasilkan *leverage* pada kebijakan pariwisata dan tarif menginap hotel. Terhadap Pajak Restoran menghasilkan *leverage* pada tarif restoran dan pertumbuhan restoran dan seat restoran.

Implikasi teoritis dan praktis dari penelitian adalah *pertama*; Implikasi teoritis: Untuk mengukur kinerja organisasi disarankan agar organisasi tidak menggunakan lagi perbandingan antara target dan realisasi pajak, tetapi menggunakan potensi pajak dengan realisasi pajak. Data perbandingan potensi dan realisasi pajak dapat digunakan untuk merencanakan strategi ke depan, menjelaskan kelemahan dan merinci faktor-faktor yang menyebabkan kinerja organisasi berjalan sesuai atau tidak dengan rencana. Pada *tax gap*, selain dapat mendeskripsikan potensi yang *nonfiling*, *underreporting* dan *underpayment*, penelitian ini menambahkan variabel lain berupa *tax gap* yang *invisible potential* yang berguna untuk menjelaskan potensi pajak yang tersembunyi dan belum dieksplorasi. *Kedua*, implikasi kebijakan (praktis); Dari analisis *tax gap* terlihat *potential loss* pajak hotel dan pajak restoran sangat tinggi, karena itu disarankan agar organisasi dimasa datang merumuskan kebijakan untuk mengeksplorasi potensi dimaksud. Untuk menanggulangi *cost of taxation* yang tinggi pemerintah perlu merumuskan kebijakan pembenahan administrasi perpajakan. *Ketiga*, acuan untuk wajib pajak; untuk menekan *tax compliance* dalam rangka efisiensi pajak terutama untuk menekan *time cost* dan *psychology cost* pada pajak hotel dan pajak restoran, wajib pajak dapat menyusun sistem pelaporan pajak dengan memanfaatkan *file* elektronik (email) yang berguna untuk menekan biaya fotokopi dokumen, biaya transportasi dan biaya penyimpanan dokumen. Penelitian lanjutan dianjurkan memasukkan beberapa hal yang belum tercakup dalam penelitian ini, misalnya memasukkan variabel obyek rumah kos dan tarif secara lebih detail pada simulasi pajak hotel dan pajak restoran.

## KATA PENGANTAR

Dalam perkembangannya, setiap instansi perpajakan di daerah tidak dapat melepaskan diri dari praktek pengukuran kinerja yang telah ditetapkan secara nasional. Praktek pengukuran kinerja dimaksud tertuang pada Inpres Nomor 7 tahun 1999 yang berorientasi pada paradigma *government* yang bersifat internal, parsial dengan ukuran-ukuran finansial yang ketat.

Sementara itu paradigma kinerja yang berkembang saat ini telah bergerak ke arah kombinasi finansial dan nonfinansial atau hanya ukuran nonfinansial belaka. Salah satu pendekatan yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan ini adalah model pengukuran perpajakan dengan pendekatan *systems thinking* dan *system dynamics*. Sesuai dengan *real-world* yang merupakan persyaratan dari *system dynamics*, maka pengukuran kinerja pada penelitian ini merupakan kombinasi dari model pengukuran finansial dan nonfinansial. Penelitian ini diberi judul "Kinerja Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Khusus Ibukota Jakarta dengan Pendekatan *Systems Thinking* dan *System Dynamics*".

Penelitian ini menghasilkan paradigma baru yang bermanfaat bagi pengambil keputusan di tingkat daerah untuk mengurangi tekanan perkembangan kendaraan bermotor sekaligus meningkatkan penerimaan pajak di daerah. Paradigma itu dituangkan dalam *bentuk tax gap* dan *leverage* dari Pajak Kendaraan Bermotor, Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor, Pajak Hotel dan Pajak Restoran.

Peneliti sangat menyadari sepenuhnya bahwa hasil penelitian ini masih perlu penyempurnaan, karena perkembangan ilmu perpajakan sebagai bagian dari kebijakan publik sungguh demikian cepat dan pesat. Peneliti juga menyadari bahwa hasil penelitian ini tidak dapat dilepaskan dari bantuan banyak pihak dan tanpa bantuan tersebut tidaklah mungkin dapat berhasil. Dengan hati yang tulus ikhlas dan dari lubuk hati yang paling dalam, perkenanlah menyampaikan ucapan terima kasih yang tiada berhingga terutama yang paling dihormati : Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein; Prof, Dr. R. Tobias Soebekti, MPA (alm); Prof. Dr. Martani Huseini dimana cara berpikir penulis sangat banyak dipengaruhi oleh cara pandang beliau sejak penulis belajar di FISIP-UI tahun 1981 dan penulis tidak akan pernah melupakan jasa beliau. Dengan dorongan mereka, penulis melanjutkan ke program magister dan doktor.

Penguasaan tentang kinerja instansi publik, penulis sungguh-sungguh sangat berterima kasih kepada Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA yang telah membimbing dan memotivasi untuk sesegera mungkin menyelesaikan studi ini. Beliau memberikan banyak



UNIVERSITY OF INDONESIA  
FACULTY SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES  
DEPARTEMEN O ADMINISTRATIVE SCIENCE  
POSTGRADUATE (DOCTORAL) PROGRAM  
ADMINISTRATIVE SCIENCE PROGRAM

## ABSTRACT

**AZHARI AZIZ S**

**NPM : 8903310038**

### **THE PERFORMANCE OF THE LOCAL REVENUE SERVICE OF JAKARTA BY SYSTEMS THINKING AND SYSTEM DYNAMICS**

xxiii + 262 pages + 63 Tables + 34 Diagrams + 37 attachments.  
Bibliography: 192 literature books, 6 Constitution Laws (1960-2008)

The development of motor vehicles rapidly grows with the average development level 9% annually. Indeed, it gives contribution toward the tremendous revenue of motor vehicle tax (PKB) and motor vehicle purchase tax (BBNKB) for the Local Revenue Service (LRS/Dipenda) of Jakarta. Unfortunately, its rapid development is imbalanced with the length of roadways that only annually increases 3% in average. It is predicted, then, the total paralyze of traffics will inevitably be occurred in 2014. Nowadays, government and non-government organization plan to suppress the number of vehicle with its passenger that its impact will decrease the revenue of PKB and BBNKB. The last data shows that from regional tax revenue, the revenue of PKB in the last two years has been increasing in a small amount. On the other hand, BBNKB has been decreasing respectively, whereas the revenue from the tax of hotel and restaurant has not been showed the maximum effort. Therefore, it gives the signal that the revenue of PKB and BBNKB begins suffering from saturation point. This condition causes any questions appear in terms of how the organization performance of the Local Revenue Service at this time and the up coming time. The performance measurement employed by the LRS has been following the LAKIP model based on Presidential Instructions (Inpres) No. 7 year 1999. It has been giving such an orientation toward paradigm government that is internal, partial with the measurement of tight finance. Whereas the performance paradigm that has been developing these days has moved to measurement direction of non-financial or combination of financial and non-financial. One of approaches adopted to fulfill this need is the model of tax measurement by thinking systems and dynamics system approaches. The chosen title in this research is the Organization Performance of the LRS by Systems Thinking and System Dynamics.

The questions of this dissertation is how the performance measurement of the LRS is at this time; what the alternative of performance measurement of the LRS, how the performance simulation of the LRS is, and what the highest leverage based on simulation until 2020 is. The research aims to a) dwell on and study the organization performance also identify and analyze the model, also the measurement mechanism employed by the LRS so far; b) develop and generate the alternative of performance model of LRS based on the system thinking approach trough dynamics simulation. The method applied in this simulation is system dynamics. The method is chosen in order to build such a model that will be applied based on the background, problem formulation and theoretical framework. It does so, since the performance problem of LRS observed possesses a dynamic nuance and its phenomenon structures contain more than one feedback structure. The simulation model by system dynamics refers to the qualitative and quantitative approach. The application of soft system methodology approach in its operational process is facilitated by the application of computer program (software powersim constructor) as the instrument of idea expression (cognitive mapping) or model formulation as the approach of thinking quantitative system.

This research finds 3 crucial findings. First, the performance measurement tools that used by the Special Capital District of Jakarta is using the LAKIP model. The implications of this model is could not describe well and specifically the factors that caused the achievement of an agency to be able to go correctly. As a result, the organization could not also formulate the policy concerning tax potential, tax gap, detected potential loss, counted compliance cost and lowered cost of taxation. The study of regional tax

performance measured by four indicators, namely local taxing power, tax effort, tax performance index and cost collection. The analysis result shows an illustration toward taxing power in Jakarta is high. Tax performance index illustrated through the potency of hotel and restaurant tax is still wide, but the analysis of tax efficiency still shows the high collection; whereas the analysis toward PDRB gives strong influence toward tax effort. From the study toward tax gap, it is implemented by three scenarios. In the pessimist scenario, tax gap of PKB is small, but in the moderate and optimism scenario describe that PKB owns enough huge tax gap in nonfiling factor. Having accomplished the theoretical study and interfered by spillovercost concept, it is found that invisible potential factor is more dominant than nonfiling factor. It is found in BBNKB that the illustration of tax gap upon underpayment is obtained and the highest is nonfiling since the tax payer postpones the BBNKB payment. In hotel tax, it is found that there is a nonfiling tax gap since a number of unregistered boarding house exist.

Second finding; the study concerning alternative of the performance measurement organization by analyzing the six financial dimensions, such as the dimension of leadership, planning strategic, the tax obligation as the customer, the knowledge management, the management of human resources, and the management of the process. By using the statistic stepwise technique (SPSS), the result shows that the planning strategic and human resources were the dimensions that influenced dominantly the organization achievement. Therefore, there are three criteria that could be used to measure the organization achievement measurement of the regional taxation, such as financial, planning strategic and human resources management.

The third finding, from the performance study of the LRS that generates leverage. In order to find the leverage, study of performance of each type of regional tax is executed by applying system thinking and system dynamics with three scenarios, namely pessimist, moderate, and optimist scenario. Toward PKB, it is recognized that leverage lies in the spillovercost that can be added for percentage of weight number. Another PKB leverage is the assessment value (NJKB) possibly shifted by the authority of regional tax in line with the market value. Analysis on BBNKB shows that leverage in policy can elevate the tax tariff. By doing scenario to increase or decrease the tariff of vehicle BBNKB, especially for new vehicle, it is seen the tremendous change of tax revenue if compared by other scenario. The study on hotel tax generates leverage of tourism policy and tariff of hotel occupancy. If it is interfered by these two policies, the revenue of hotel tax will possibly increase. Then, toward restaurant tax it is generated the leverage in tariff of restaurant and restaurant growth also its restaurant seat. While the effect of tourism policy does not own specific influence toward the growth of restaurant revenue.

The academic implication of this research is to maximize the potency of regional tax, instead of tax gap which are nonfiling, underpayment, underreporting. Further, the generated model is possibly added by developing the invisible potential of tax gap. Invisible potential is such a hidden tax potency which can still be developed for the tax of motor vehicle. It is recognized when system is interfered by spillovercost variable or reason of global warming. In the future, for describing the effectiveness of regional tax, the Local Revenue Service is expected to employ the comparative data of tax potency with tax realization, not the comparison between target and tax realization.

The theoretical and practical implications of the research were first: the theoretical implications: to measure the achievement of the organization it was suggested that the organization does not use the comparison between the target and the realization of the tax, but uses the potential for the tax with the realization of the tax. The use of the potential data for the tax could detail factors that caused the achievement of the proceeding organization well. In tax gap, apart from could describe the potential that nonfiling, underreporting and underpayment, this research added the other variable take the form of tax gap that invisible potential that was useful to explain the potential for the tax that was hidden and was not yet explored. Secondly, the implications of the policy (practical); the regional government could apply the restriction on the vehicle with the moderate scenario, by being accompanied by the policy of tourism of increasing acceptance of the hotel tax and the restaurant. As for from the analysis tax gap was seen potential loss the hotel tax and the restaurant tax were very high, because that was suggested that the organization in the future formulated the policy of exploring the potential was meant. To deal with cost of taxation that was high the government must formulate the policy of the repairing of taxation administration.

Jakarta, Monday, June 17,2008

waktu luang, memeriksa, meneliti dan memberikan saran untuk mencoba mengimplikasikan pendekatan *systems thinking* dan *system dynamics* pada instansi perpajakan sehingga rampungnya penulisan ini. Penulis menyadari betapa beratnya beban seorang promotor, tanpa jasa beliau, disertasi dan program doctoral mustahil akan dapat diselesaikan dengan cepat. Penulis tidak dapat membalas jasa beliau, semoga Allah membalasi dengan amal yang setimpal.

Secara khusus penulis berterima kasih kepada Dr. Machfud Siddik, M.Sc selaku Ko-Promotor. Dari beliau penulis mendapatkan banyak informasi untuk mengeksplorasi *leverage, tax gap, tax potential, potensial loss* terhadap empat jenis pajak utama di Dipekda DKI Jakarta; beliau juga yang telah mengarahkan, membimbing penulis dan merekomendasikan ahli-ahli kinerja di Taspen dan instansi lainnya serta pakar yang kompeten untuk penulis temui. Beliau tiada henti-hentinya mengkritik serta mengajukan pertanyaan-pertanyaan penting sehingga berkembangnya penulisan ini menuju kesempurnaan. Atas peran dan jasa besar beliau, semoga Allah memudahkan segala urusannya.

Penulis berhutang budi kepada Prof. Dr. JB. Kristiadi dan Prof. Dr. Eko Prasodjo yang telah memberikan banyak saran atas penyempurnaan hasil penelitian ini; juga Prof. Dr. Mardiasmo selaku penguji ahli yang dengan hati yang ikhlas memberikan arahan untuk penyempurnaan hasil penelitian; tidak lupa Prof. Dr. Amri Marzali, MA yang membimbing semasa perkuliahan dan mendorong penulis untuk cepat menyelesaikan program studi ini; Dr. Ir. Muhammad Tasrif, yang telah memberikan waktu luang dan pelatihan secara khusus kepada penulis mengenai *systems thinking* dan *system dynamics* di Bandung; Dr. Kadarsyah Suryadi dan Dr. Bachtiar Simamora di Bandung yang telah memberikan masukan tentang model Kinerja *Malcolm Baldrige*.

Ucapan terima kasih dan permintaan maaf kepada Drs. Hamid Pattilima M.Si, Ir. Abdullah Ade Suryo, MSc; yang ikut membantu penulis merumuskan kerangka *system dynamics*; dan tidak lupa pula ucapan terima kasih kepada Drs. Zuliansyah PZ M.Si, Mas Yanto dan Mbak Yuni serta seluruh karyawan Program Pasca Sarjana Departemen Ilmu Administrasi Universitas Indonesia yang telah memberikan dorongan dan membantu penyelesaian pengurusan administrasi selama penulis mengikuti perkuliahan. Demikian juga kepada sahabat-sahabat penulis satu angkatan, Drs. Ahmad Nurmandi, M.Sc; Drs. Sam'un Jaja Rahardja M.Si; Dra. Ning Rahayu M.Si; Drs. Tafsir Nurhamid M.Si, Drs. Harry Susanto, M.Si yang telah dengan tekun berdiskusi selama dibangku perkuliahan, semoga suka duka kita selama ini menjadikan kita semakin dekat dihati dan menjadi dorongan untuk menyelesaikan disertasi ini.

Lokus penelitian ini adalah Dinas Pendapatan Daerah DKI Jakarta, dengan bantuan dari Bapak Drs. Deden Supriyadi, MBA mantan Kepala Dipenda DKI Jakarta/Asda Perekonomian yang telah meluangkan banyak waktu untuk berdiskusi mengenai rancangan masa depan Dipenda, Drs. Tuirin Budi Yasin M.Si Kepala Samsat Jakarta Pusat; Tumpak L Tobing SE, M.Si Kepala Bagian Tata Usaha yang telah memberikan izin penelitian dan usulan mengenai kinerja Dipenda ke depan; Drs. Supendi Daud MSi Kasubdis Pengendalian; Drs. Zainal Abidin M.Si Kepala Seksi Pengendalian; juga kepada Lestari, S.Sos dan teman-teman Dipenda yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner yang penulis ajukan serta yang tidak dapat disebutkan satu per satu namanya disini.

Tidak lupa teman satu tim, Drs. Iyang Saputra MM, Bakri M SE Komisaris/ Badan Pengawas Perusahaan Daerah Tohaga Bogor, dan teman-teman Direksi Ir. Cahya Vidiadi MM, Lilik Sudiyono, AK, MM; serta Ir. Zairi sahabat dan sesama pengurus perusahaan yang selalu mendorong dan memotivasi penulis. Juga Sahabat terkasih penulis Dr. Rd. Soegeng Jullyharto, ME di Samudra *Tax Consultant* dan Drs. Setiabudi, MA di Bappenas RI yang ikut membantu memeriksa penulisan disertasi ini.

Ucapan terima kasih dan permohonan maaf yang sangat tulus, tertumpang penulis sampaikan kepada istri tercinta Dessy, anak tunggal kami Ladoni Amiro yang sering terabaikan, namun mereka tetap memberikan dorongan dan perhatian yang penuh terutama dukungan moril dan do'a yang selalu dipanjatkan untuk selesainya studi ini. Juga kepada ibunda tercinta H. Zainar Aziz dan ayahanda H. A. Aziz (alm), serta kakak dan keponakanda Maya dan Rudi yang ikut memberikan dukungan dan bantuan pengetikan bahan-bahan yang menumpuk dan perlu dirapihkan lagi.

Sekali lagi atas jasa dan budi baik seluruh yang terkait dalam proses belajar penyelesaian penulisan disertasi ini, penulis hanya dapat mengucapkan terima kasih yang tak berhingga, Semoga Tuhan Yang Maha Esa melimpahkan rahmat, karunia dan menyelamatkan kita sampai akhir zaman.

Penulis,  
Azhari Aziz

## DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS .....	ii
TANDA PERSETUJUAN PROMOTOR DAN KOPROMOTOR .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI.....	iv
TANDA PERSETUJUAN PENGUJI .....	v
ABSTRACT .....	vi
ABSTRAK .....	viii
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI .....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xx
DAFTAR LAMPIRAN .....	xxii
DAFTAR ISTILAH .....	xxiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Pokok Masalah dan Pertanyaan Penelitian.....	8
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	8
1.4. Kontribusi Penelitian Terdahulu .....	10
1.5. Pemilihan Objek Penelitian .....	12
1.6. Sistematika Penulisan .....	14
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Teori dan Konsep Pengukuran Kinerja .....	17
2.1.1. Konsep Kinerja.....	17
2.1.2. Konsep Pengukuran Kinerja.....	21
2.2. Konsep Kinerja Perpajakan .....	44
2.2.1. Sistem Perpajakan Daerah .....	53
2.2.2. Pendekatan <i>Benefits Received</i> dan <i>The Cost of Service</i> .....	54
2.2.3. <i>Local Taxing Power (Tax Assignment)</i> .....	59
2.2.4. <i>Tax Effort</i> .....	60

2.2.5. Efektivitas Pajak.....	60
2.2.6. Potensi Pajak .....	62
2.2.7. Kesenjangan Pajak ( <i>Tax Gap</i> ).....	64
2.2.8. Efisiensi Pajak.....	66
2.3. Hipotesis .....	69
BAB III METODE PENELITIAN .....	70
3.1. Metode Yang Digunakan .....	70
3.2. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	72
3.3. Populasi dan Sampel.....	74
3.4. Tahap Pengukuran dan Pengamatan Variabel .....	75
3.5. Dimensi dan Variabel.....	76
3.6. Teknik Analisis Data .....	78
3.7. Pemodelan <i>System Dynamics</i> .....	83
BAB IV KINERJA ORGANISASI DINAS PENDAPATAN DAERAH	
4.1. Gambaran Kinerja Organisasi Dipenda berdasarkan LAKIP ..	94
4.2. Derajat Desentralisasi Fiskal .....	102
4.3. Gambaran Kinerja Perpajakan Dipenda DKI Jakarta .....	108
4.3.1. <i>Local Taxing Power</i> .....	111
4.3.2. Upaya Meningkatkan Penerimaan Pajak ( <i>Tax Effort</i> ) ..	112
4.3.3. Efektivitas Pajak ( <i>Tax Performance Index</i> ).....	113
4.3.4. Efisiensi Pajak.....	117
4.4. Gambaran Model Awal .....	122
4.5. Alternatif Pengukuran Kinerja Organisasi Dipenda .....	126
4.6. Hasil Analisis Terhadap 6 Dimensi Kinerja .....	133
BAB V ANALISIS KINERJA DINAS PENDAPATAN DAERAH	
DENGAN SYSTEM THINKING DAN SYSTEM DYNAMICS	
5.1. Perilaku Pajak Daerah DKI Jakarta.....	143
5.2. <i>Tax Gap</i> Empat Jenis Pajak Dominan di DKI Jakarta .....	144
5.2.1. <i>Tax Gap</i> Pajak Kendaraan bermotor.....	145
5.2.2. <i>Tax Gap</i> BBNKB .....	151
5.2.3. <i>Tax Gap</i> Pajak Hotel .....	158
5.2.4. <i>Tax Gap</i> Pajak Restoran .....	162



5.3.	Analisis Kinerja Dengan <i>Systems Thinking</i> dan <i>System Dynamics</i> .....	167
5.3.1.	Struktur Model.....	167
5.3.2.	Batas Model ( <i>Boundary Model</i> ).....	173
5.4.	Struktur Diagram Alir .....	177
5.4.1.	Diagram Alir Submodel Kas Pajak Daerah .....	177
5.4.2.	Diagram Alir Submodel Kas Pajak Kendaraan Bermotor .....	180
5.4.3.	Diagram Alir Submodel Kas Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor.....	192
5.4.4.	Diagram Alir Submodel Kas Pajak Hotel .....	196
5.4.5.	Diagram Alir Submodel Kas Pajak Restoran .....	200
5.5.	Prilaku Model.....	204
5.5.1.	Nilai Awal dan Parameter.....	204
5.5.2.	Uji Perilaku Model .....	207
5.6.	Simulasi dan Analisis.....	214
5.6.1.	Simulasi dan Analisis Kebijakan PKB.....	214
5.6.2.	Simulasi dan Analisis BBNKB .....	223
5.6.3.	Simulasi dan Analisis Pajak Hotel .....	228
5.6.4.	Simulasi dan Analisis Pajak Restoran .....	232
5.6.5.	Analisis akhir terhadap Simulasi.....	243
BAB VI	SIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN	
5.1.	Simpulan .....	246
5.2.	Implikasi Penelitian .....	247
DAFTAR PUSTAKA	.....	249
RIWAYAT HIDUP	.....	262
DAFTAR LAMPIRAN	.....	265

## DAFTAR TABEL

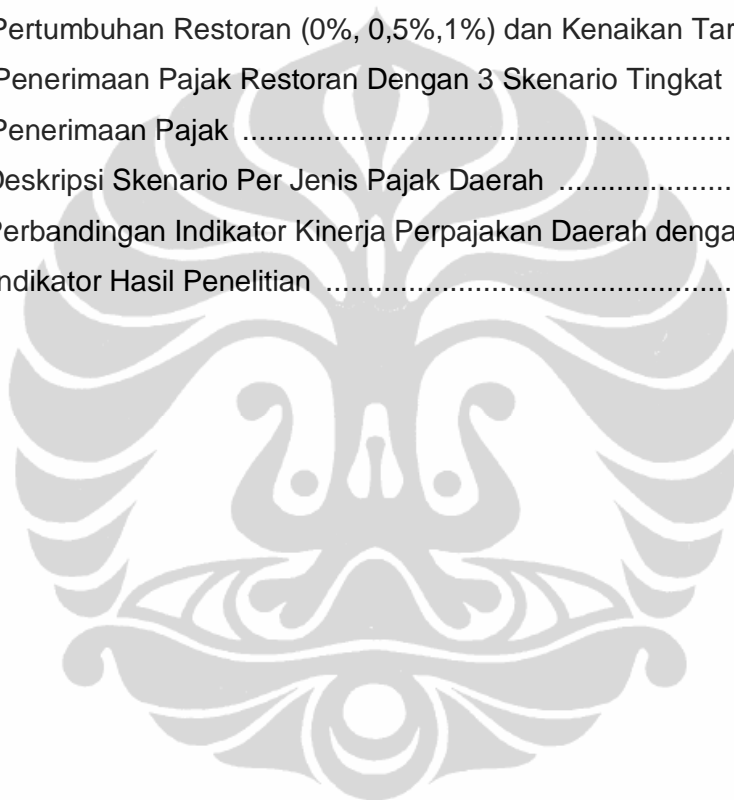
halaman

Tabel 1.1. Realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) DKI Jakarta Tahun 2001-2005 .....	3
Tabel 1.2. Realisasi Penerimaan Pajak Berdasarkan Jenis Pajak di DKI Jakarta Tahun 2005 .....	4
Tabel 2.1. Perbandingan 4 Model Pengukuran Kinerja yang Berkembang Pada Saat ini .....	29
Tabel 2.2. Dimensi Kinerja Organisasi menurut Teori dan Konsep .....	30
Tabel 2.3. Indikator Kinerja Perpajakan Menurut Para Ahli Pajak .....	68
Tabel 3.1. Dimensi dan Indikator Keuangan dan Pajak Untuk Mengukur Kinerja Organisasi Perpajakan Daerah .....	77
Tabel 3.2. Dimensi dan Indikator Kinerja 4 Jenis Pajak Daerah .....	78
Tabel 4.1. Kinerja Keuangan Dipenda DKI Jakarta Berdasarkan Penilaian LAKIP Tahun 2006-2007 .....	100
Tabel 4.2. Kinerja Perpajakan Dipenda DKI Jakarta Berdasarkan Penilaian LAKIP Tahun 2006-2007 .....	101
Tabel 4.3. Total Penerimaan Daerah dan APBD Propinsi DKI Jakarta Berdasarkan Pos Penerimaan Tahun 2001-2007 .....	103
Tabel 4.4. Penerimaan PAD Dari Sektor Pajak Daerah Propinsi DKI Jakarta Tahun 2001-2007 .....	104
Tabel 4.5. Penerimaan PAD Propinsi DKI Jakarta Dari Sektor Selain Pajak Daerah Tahun 2001-2007 .....	105
Tabel 4.6. Gambaran Derajat Desentralisasi Fiskal Propinsi DKI Jakarta Tahun 2001-2007 .....	106
Tabel 4.7. Derajat Desentralisasi Fiskal dan Upaya Fiskal Propinsi DKI Jakarta Tahun 2001-2007 .....	107
Tabel 4.8. <i>Local Taxing Power</i> Provinsi DKI Jakarta Tahun 2001-2007 .....	112
Tabel 4.9. Perbandingan Penerimaan Pajak dan PDRB Provinsi DKI Jakarta Tahun 2001-2007 .....	113
Tabel 4.10. Potensi Pajak Daerah .....	114

Tabel 4.11. Perbandingan <i>Marginal Revenue</i> dan <i>Marginal Cost</i> tahun 2003-2007 .....	118
Tabel 4.12. Kinerja Dipenda DKI Jakarta Berdasarkan Indikator Perpajakan Tahun 2001-2007 .....	122
Tabel 4.13. Variabel Yang Mempengaruhi Hasil Kerja dengan Teknik Stepwise .....	129
Tabel 4.14. Hasil Regresi 2 Variabel Yang Mempengaruhi Hasil Kerja .....	129
Tabel 4.15. Hasil Uji Korelasi 2 Variabel Terhadap Hasil Kerja .....	130
Tabel 4.16. Koefisien Penentu Variabel .....	131
Tabel 4.17. Analisis Anova .....	132
Tabel 5.1. Parameter untuk Menghitung <i>TaxGap</i> PKB Tahun 2007 .....	146
Tabel 5.2. Potensi PKB di DKI Jakarta Tahun 2007 dengan 3 Skenario .....	148
Tabel 5.3. Parameter untuk Menghitung <i>TaxGap</i> BBNKB Tahun 2007 .....	152
Tabel 5.4. Potensi BBNKB di DKI Jakarta Tahun 2007 dengan 3 Skenario .....	154
Tabel 5.5. Total BBNKB Pembayaran Ditunda Tahun 2007 .....	156
Tabel 5.6. Parameter untuk Menghitung <i>TaxGap</i> Pajak Hotel Tahun 2007 .....	158
Tabel 5.7. Potensi Pajak Hotel di DKI Jakarta Tahun 2007 (3 Skenario) .....	159
Tabel 5.8. Parameter untuk Menghitung <i>TaxGap</i> Pajak Restoran Thn 2007 .....	163
Tabel 5.9. Potensi Pajak Restoran di DKI Jakarta Tahun 2007 (3 Skenario) .....	164
Tabel 5.10. Tax Gap 4 Jenis Pajak di DKI Jakarta Tahun 2007 Berdasarkan 3 Skenario .....	166
Tabel 5.11. Batas Model .....	174
Tabel 5.12. Perkembangan Jumlah Kendaraan Bermotor di Jakarta Menurut Jenisnya Dari Tahun 2001-2007 .....	181
Tabel 5.13. Persentase PKB Terhadap Pajak Daerah Di DKI Jakarta Tahun 2001-2007 .....	183
Tabel 5.14. Nilai Awal dan Parameter Model .....	205
Tabel 5.15. Hasil Uji Statistik Kesesuaian Model .....	213
Tabel 5.16. Simulasi Pertumbuhan Jumlah Kendaraan Bermotor di Jakarta Tanpa Pembatasan (2000-2020) .....	216
Tabel 5.17. 3 Skenario Pertumbuhan Mobil Penumpang dan Penerimaan di DKI Jakarta Tahun 2000-2020 .....	217

Tabel 5.18. Simulasi Pertumbuhan Kas Pajak Kendaraan Bermotor dengan Meningkatkan Angka Bobot 0,3% (Tahun 2000-2020) .....	219
Tabel 5.19. Simulasi Pertumbuhan Kas Pajak Kendaraan Bermotor dengan Meningkatkan Angka Bobot 0,5% (Tahun 2000-2020) .....	220
Tabel 5.20. Simulasi Pertumbuhan Kas Pajak Kendaraan Bermotor dengan Meningkatkan Angka Bobot 0,9% (Tahun 2000-2020).....	221
Tabel 5.21. Simulasi Pertumbuhan Kas Pajak Kendaraan Bermotor dengan Menaikkan NJKB 10% (Tahun 2000-2020) .....	222
Tabel 5.22. Simulasi Pertumbuhan Kas Pajak Kendaraan Bermotor dengan Menaikkan Angka Bobot 0,5% dan NJKB 10% (2000-2020) ....	223
Tabel 5.23. Simulasi Pertumbuhan BBNKB dengan 3 Skenario Pembatasan Jumlah Kendaraan Bermotor Tahun 2000-2020 .....	225
Tabel 5.24. Simulasi Pertumbuhan Kas BBNKB Dengan Menaikkan Tarif Kendaraan Baru 12,5% dan <i>Used Car</i> 1,5% (2000-2020) .....	226
Tabel 5.25. Pertumbuhan Penerimaan Hotel dengan 3 Skenario Kebijakan Parawisata Tahun 2008 .....	229
Tabel 5.26. Pertumbuhan Penerimaan Pajak Hotel dengan 3 Skenario Kebijakan Parawisata Tahun 2008 .....	229
Tabel 5.27. Pertumbuhan penerimaan hotel bila Skenario Optimis Kebijakan Parawisata Dinaikkan 5% dengan Tarif Hotel Tetap (mulai sejak Tahun 2008) .....	230
Tabel 5.28. Pertumbuhan Penerimaan Hotel Dengan Kebijakan Pariwisata 5% dan Tarif Rata-Rata Hotel Naik 10% (sejak Tahun 2008) ..	231
Tabel 5.29. Penerimaan Pajak Restoran Berdasarkan 3 Skenario Kebijakan Pariwisata (2%), Tarif Normal dan Tingkat Penerimaan Pajak (60%, 70%, 80%) .....	286
Tabel 5.30. Penerimaan Pajak atas Rumah Makan Berdasarkan 3 Skenario Kebijakan .....	233
Tabel 5.31. Penerimaan Pajak atas Kafetaria Berdasarkan 3 skenario Kebijakan .....	233
Tabel 5.32. Total Penerimaan Pajak Restoran Berdasarkan 3 Skenario Kebijakan Pariwisata (2%) Tarif Normal dan Tingkat Penerimaan Pajak (60%, 70%, 80%) .....	234

Tabel 5.33. Pertumbuhan Jumlah Seat Restoran dengan 3 Skenario .....	235
Tabel 5.34. Total Penerimaan Pajak Restoran Berdasarkan Skenario Rasio Pertambahan Restoran dan Seat Restoran (0%, 0,5%, 1%) ....	236
Tabel 5.35. Total Penerimaan Pajak Restoran Berdasarkan Skenario Rasio Menaikkan Tarif Rata-rata 10% (Tanpa Rasio Pertambahan Restoran dan Seat Restoran) .....	237
Tabel 5.36. Deskripsi Penerimaan Pajak Restoran dengan Rasio Pertumbuhan Restoran (0%, 0,5%,1%) dan Kenaikan Tarif 10%	238
Tabel 5.37. Penerimaan Pajak Restoran Dengan 3 Skenario Tingkat Penerimaan Pajak .....	240
Tabel 5.38. Deskripsi Skenario Per Jenis Pajak Daerah .....	241
Tabel 5.39. Perbandingan Indikator Kinerja Perpajakan Daerah dengan Indikator Hasil Penelitian .....	245

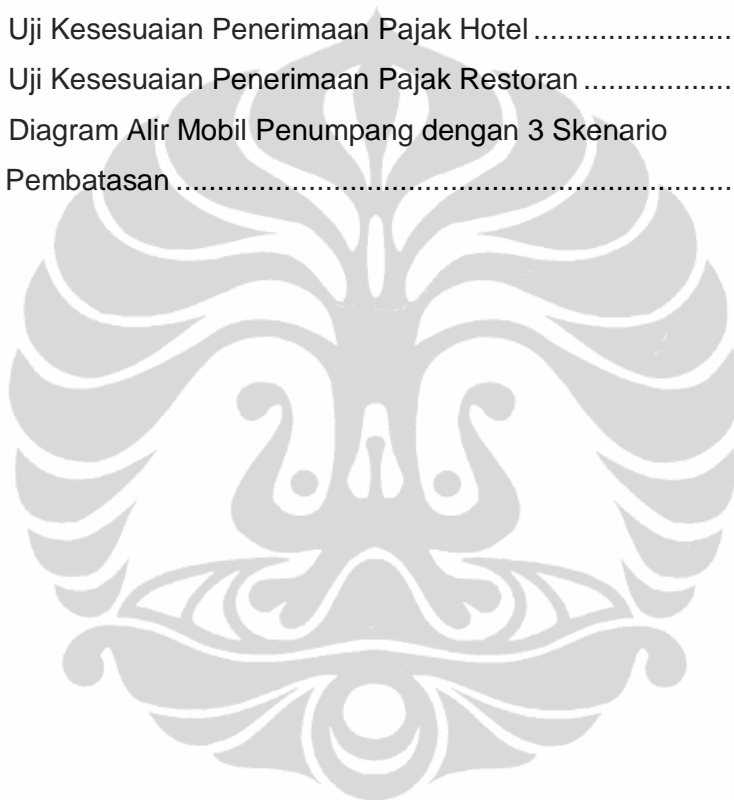


## DAFTAR GAMBAR

halaman

Gambar 1.1. Perilaku Penerimaan Pajak Daerah di DKI Jakarta dalam 12 ... Tahun terakhir (1994-2007) .....	6
Gambar 2.1. Kerangka Teori.....	69
Gambar 3.1. Metodologi <i>System Dynamics</i> .....	80
Gambar 3.2. Kondisi Yang Harus Dijawab oleh <i>System Thinking</i> .....	84
Gambar 3.3. Prosedur Ilmiah Pemodelan Kebijakan.....	92
Gambar 4.1. Struktur Model Global Kinerja Pajak Daerah .....	123
Gambar 4.2. Struktur Hubungan Kausalitas Antar Sub Sistem pada Organisasi Dipenda DKI Jakarta.....	142
Gambar 5.1. Perilaku 4 Pajak Dominan Di DKI Jakarta Tahun 2001-2007.....	144
Gambar 5.2. Tax Gap PKB di DKI Jakarta 2007 (Skenario Pesimis).....	149
Gambar 5.3. Tax Gap PKB di DKI Jakarta 2007 (Skenario Moderat) .....	150
Gambar 5.4. Tax Gap PKB di DKI Jakarta 2007 (Skenario Optimis) .....	151
Gambar 5.5. Tax Gap BBNKB di DKI Jakarta 2007 (Skenario Pesimis).....	154
Gambar 5.6. Tax Gap BBNKB di DKI Jakarta 2007 (Skenario Moderat) .....	155
Gambar 5.7. Tax Gap BBNKB di DKI Jakarta 2007 (Skenario Optimis) .....	157
Gambar 5.8. Tax Gap Pajak Hotel di DKI Jakarta 2007(Skenario Moderat) ....	161
Gambar 5.9. Tax Gap Pajak Hotel di DKI Jakarta 2007 (Skenario Optimis) ....	162
Gambar 5.10. Tax Gap Pajak Restoran DKI Jakarta 2007(Skenario Moderat)	166
Gambar 5.11. Tax Gap Pajak Restoran DKI Jakarta 2007 (Skenario Optimis) .	207
Gambar 5.12. Struktur Model Generik Kinerja Pajak Daerah (Causal Loops Diagram).....	171
Gambar 5.13. Diagram Alir Kas Pajak Daerah.....	179
Gambar 5.14. Diagram Alir Sub Kas Pajak Kendaraan Bermotor .....	185
Gambar 5.15. Diagram Alir Sub-sub Jumlah Mobil Bis.....	186
Gambar 5.16. Diagram Alir Sub-sub Jumlah Sepeda Motor.....	187
Gambar 5.17. Diagram Alir Sub-sub Jumlah Mobil Beban .....	189
Gambar 5.18. Diagram Alir Sub-sub Jumlah Penumpang.....	192
Gambar 5.19. Diagram Alir Sub Kas BBNKB .....	195

Gambar 5.20. <i>Causal Loop</i> Diagram Penerimaan dan Pengeluaran Pajak Hotel .....	197
Gambar 5.21. <i>Causal Loop</i> Diagram Penerimaan dan Pengeluaran Pajak Restoran di DKI Jakarta.....	201
Gambar 5.22. Uji Kesesuaian Penerimaan Pajak Daerah.....	208
Gambar 5.23. Uji Kesesuaian Perilaku Penerimaan Pajak Kendaraan .....	209
Gambar 5.24. Uji Kesesuaian Penerimaan BBNKB .....	209
Gambar 5.25. Uji Kesesuaian Penerimaan Pajak Hotel .....	210
Gambar 5.26. Uji Kesesuaian Penerimaan Pajak Restoran .....	211
Gambar 5.27. Diagram Alir Mobil Penumpang dengan 3 Skenario Pembatasan .....	216



## DAFTAR LAMPIRAN

	halaman
Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian .....	1
Lampiran 2. Uji Statistik Perilaku Historis .....	5
Lampiran 3. Uji Validitas, Realibilitas dan Normalitas Data .....	18
Lampiran 4. Sub Model 4 Jenis Pajak Daerah .....	35
Lampiran 5. Simulasi <i>Tax Gap</i> 4 Jenis Pajak Daerah .....	39





## DAFTAR ISTILAH



PKB	: Pajak Kendaraan Bermotor
BBNKB	: Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor
PBBKB	: Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor
PPABT	: Pajak Pemanfaatan Air Permukaan dan Bawah Tanah
PPJ	: Pajak Penerangan Jalan
APBD	: Anggaran Pendapatan Belanja Daerah
PAD	: Pendapatan Asli Daerah
LAKIP	: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
Dipenda	: Dinas Pendapatan Daerah
BHPBP	: Bagi Hasil Pendapatan Bukan Pajak
PDRB	: Produk Domestik Regional Bruto
TPI	: <i>Tax Performance Index</i>
GNP	: <i>Gross National Product</i>
GDP	: <i>Gross Domestic Product</i>
AER	: <i>Administrative Effectivity Ratio</i>
NPWPD	: Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah
MFT	: <i>Motor Fuels Tax</i>
MVLT	: <i>Motor Vehicle Licence Tax</i>
MVPT	: <i>Motor Vehicle Purchase Tax</i>
NSR	: Nasional Research Program
SKPD	: Surat Ketetapan Pajak Daerah
SKPDKB	: Surat Ketetapan Pajak Daerah Kurang Bayar
TPD	: Total Pendapatan Daerah
CD	: <i>Corps Diplomatic</i>
CC	: <i>Corps Consuler</i>
SPPD	: Surat Pemberitahuan Pajak Daerah
SSPD	: Surat Setoran Pajak Daerah
CCER	: <i>Collection cost efficiency ratio</i>
NJKB	: Nilai Jual Kendaraan Bermotor