

**ANALISIS SEBAB AKIBAT
PERMASALAHAN KEPATUHAN WAJIB PAJAK
MENGUNAKAN DIAGRAM *FISHBONE*
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA PATI**



TESIS

Disusun untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen

Oleh:

IKE PRAMITASARI

202201024

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MURIA KUDUS
2024**

**ANALISIS SEBAB AKIBAT
PERMASALAHAN KEPATUHAN WAJIB PAJAK
MENGUNAKAN DIAGRAM *FISHBONE*
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA PATI**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
Menyelesaikan jenjang pendidikan Strata 2 (S2)
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muria Kudus**

Oleh:

**IKE PRAMITASARI
202201024**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MURIA KUDUS
2024**

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

**ANALISIS SEBAB AKIBAT PERMASALAHAN
KEPATUHAN WAJIB PAJAK
MENGUNAKAN DIAGRAM *FISHBONE*
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA PATI**

Oleh:

IKE PRAMITASARI

Telah disetujui dan dipertahankan dihadapan Tim Penguji Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

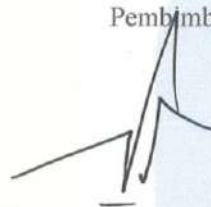
Kudus, Februari 2024

Pembimbing I



Dr. Mochamad Edris, Drs., M.M.
NIDN. 0618066201

Pembimbing II



Dr. Drs. Ag Sunarno H, S.H., S.Pd., M.M.
NIDN. 0601085601

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Dr. Mochamad Edris, Drs., M.M.
NIDN. 0618066201

IDENTITAS TIM PENGUJI

JUDUL TESIS

ANALISIS SEBAB AKIBAT PERMASALAHAN
KEPATUHAN WAJIB PAJAK MENGGUNAKAN DIAGRAM
FISHBONE PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA
PATI

Nama Mahasiswa : Ike Pramitasari
NIM : 202201024
Program Studi : Magister Manajemen
Tanggal Ujian : 30 Januari 2024

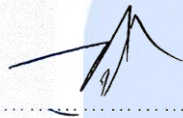
TIM PEMBIMBING

Ketua : Dr. Mochamad Edris, Drs., M.M.



(.....)

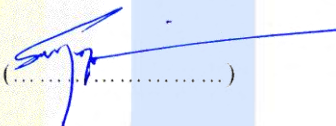
Anggota : Dr. Drs. Ag Sunarno H, S.H., S.Pd., M.M.



(.....)

TIM DOSEN PENGUJI

Dosen Penguji : Dr. Supriyono, S.E., M.M.



(.....)

HALAMAN PENGESAHAN
TESIS
ANALISIS SEBAB AKIBAT PERMASALAHAN
KEPATUHAN WAJIB PAJAK
MENGGUNAKAN DIAGRAM *FISHBONE*
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA PATI

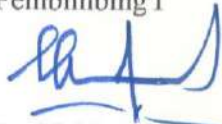
Oleh :
IKE PRAMITASARI

NIM. 202201024

Telah disetujui dan dipertahankan di depan Tim Penguji Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

Tanggal :

Pembimbing I



Dr. H. Mochamad Edris, Drs. MM.

NIDN. 0618066201

Pembimbing II



Dr. Drs. Ag. Sunarno H.,SH.,S.Pd.,MM

NIDK. 8915210021

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Manajemen



Dr. H. Mochamad Edris, Drs. MM.

NIDN. 0618066201

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MURIA KUDUS
2024

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini menyatakan dengan sebenarbenarnya bahwa Tesis dengan judul :

ANALISIS SEBAB AKIBAT PERMASALAHAN KEPATUHAN WAJIB PAJAK MENGUNAKAN DIAGRAM *FISHBONE* PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA PATI

Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia gelar MAGISTER MANAJEMEN dicabut, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kudus, Februari 2024



Ike Pramitasari
NIM. 202201024

RIWAYAT HIDUP

Ike Pramasari, lahir di Pati, 19 Maret 1989. Anak pertama dari Bapak Totok Antoro dan Ibu Listyoningsih. Riwayat pendidikan dengan lulusan SD hingga SMA di Kabupaten Pati. Lulus SD tahun 2001, lulus SMP tahun 2004, lulus SMA tahun 2007. Kemudian melanjutkan studi diploma di Sekolah Tinggi Akuntansi Negara dan lulus tahun 2011. Pengalaman kerja sebagai ASN mulai tahun 2011 sebagai petugas pajak Seksi Pelayanan di Kantor Pajak KPP Pratama Pati. Pada tahun 2017 saya promosi mutasi ke KPP Pratama Blora sebagai petugas pengawasan dan konsultasi selama 5 tahun 3 hari. Selama menjalani masa kerja di KPP Pratama Blora menempuh pendidikan sarjana pada Universitas Terbuka. Bulan Agustus tahun 2022 kembali mutasi ke KPP Pratama Pati hingga sekarang.

Kudus, Februari 2024

Penulis



Ike Pramasari
NIM. 202201024

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Ir Darsono, M.Si., selaku Rektor Universitas Muria Kudus yang telah memberikan ijin studi di Magister Manajemen Universitas Muria Kudus.
2. Dr. Kertati Sumekar, SE.MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus yang telah memberikan arahan dalam pembuatan tesis ini.
3. Dr. H. Mochamad Edris., Drs.,MM. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muria Kudus dan dosen pembimbing I yang telah memberikan arahan serta membantu selama menyelesaikan pendidikan.
4. Dr. Drs. Ag. Sunarno H.,SH.,S.Pd.,MM, selaku dosen pembimbing 2 yang telah memotivasi dan membimbing hingga terwujudnya tesis ini.
5. H. Totok Antoro, S.Sos, MM, selaku ayah yang senantiasa dan mendukung apapun yang dilakukan anaknya.
6. Hj. Liestyaningsih, selaku ibu yang senantiasa mendoakan anak perempuannya.
7. Hengky Widiatmoko, suamiku tercinta yang tak bosan memberikan semangat, dan dorongan serta fasilitas dalam pembuatan tesis ini.
8. Keluarga besar Program Studi Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Muria Kudus.
9. Keluarga besar KPP Pratama Pati dan KP2KP Rembang yang telah memberikan semangat, doa dan bantuannya hingga selesainya tesis ini.
10. Raras Ika Yunia Savitri, sahabatku yang telah mutasi ke KPP Madya Jakarta Barat yang senantiasa memberikan motivasi hingga terselesainya tesis ini.

11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terima kasih untuk semuanya.

Pati, Februari 2024

Penulis


Ike Pramasari

NIM. 202201024



ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis sebab akibat permasalahan kepatuhan wajib pajak menggunakan metode diagram fishbone pada objek Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kualitatif dengan menggunakan analisis *fishbone*. Pajak sebagai sumber penerimaan penyokong APBN Negara Indonesia. Pajak membiayai fasilitas umum seperti sekolah, rumah sakit, dan pembangunan negara ini. KPP Pratama Pati sebagai institusi kepanjangan tangan dari Direktorat Jenderal Pajak (DJP). KPP Pratama Pati menaungi Kabupaten Pati dan Kabupaten Rembang. KPP Pratama Pati melakukan upaya meningkatkan kesadaran kepatuhan Wajib Pajak dari perspektif Pelayanan, Administrasi modern perpajakan, pengetahuan pajak dan kompetensi petugas. Upaya yang telah dilakukan KPP Pratama Pati ditunjang dengan teknologi demi tercapainya tujuan KPP Pratama Pati pada khususnya, dan kemandirian pembiayaan APBN pada umumnya.

Kata kunci : Wajib Pajak, kepatuhan, fishbone, perspektif, teknologi.

ABSTRACT

Tax is the biggest national income for Indonesia. Public facility like school, hospital, bridges, airport, highway, and so on are positive impact from taxpayer to national development. Taxpayer compliance is one of main key to obtain the national income. KPP Pati is one of business unit of DJP and it has wide coverage service area, Pati Regency and Rembang Regency. This study aims to extract the root cause of taxpayer compliance at KPP Pati from office service side, officer resources side, taxpayer resources side, and modern tax administration using technology using fishbone diagram analysis. Qualitative research method is used for gaining multiple point of view from ten informant based on four described point before. Informant consists of one frontliner of NPWP, one frontliner customer service, two village apparatus, two account representative, head of service department, and three taxpayers across generation. The result shows that millennial generation role has significant effect due to domination of population nowadays and bad digitalization platform service at DJP makes getting worse. Improving digital platform behavior is believed to escalate taxpayer compliance in this era for example are digital marketing, digital account, digital application, and transparent reporting.

Keywords : taxpayer; compliance; fishbone; generation; technology

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan pertolongan, terutama nikmat sehat dan kesempatan sehingga penulis mampu menyelesaikan Tesis dengan judul

**ANALISIS SEBAB AKIBAT PERMASALAHAN KEPATUHAN WAJIB
PAJAK
MENGUNAKAN DIAGRAM FISHBONE
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA PATI**

Tesis ini masih banyak kekurangan terutama karena keterbatasan pengetahuan dan referensi. Penulis berharap kritik dan saran yang membangun agar tesis ini menjadi lebih baik serta memberikan manfaat dimasa yang akan datang.

Kudus, Februari 2024

Penulis

Ike Pramitasari

NIM. 202201024

DAFTAR ISI

	Halaman
<i>HALAMAN SAMPUL</i>	<i>i</i>
<i>HALAMAN JUDUL</i>	<i>ii</i>
<i>HALAMAN PENGESAHAN</i>	<i>iii</i>
<i>IDENTITAS TIM PENGUJI</i>	<i>iii</i>
<i>PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS</i>	vi
<i>RIWAYAT HIDUP</i>	vii
<i>UCAPAN TERIMAKASIH</i>	viii
<i>ABSTRAK</i>	<i>x</i>
<i>KATA PENGANTAR</i>	<i>xii</i>
<i>DAFTAR ISI</i>	<i>xiii</i>
<i>DAFTAR GAMBAR</i>	<i>xvii</i>
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Ruang Lingkup	6
1.3 Rumusan Masalah	6
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Manfaat Penelitian	7
BAB II TELAAH PUSTAKA	8
2.1 Tinjauan penelitian	8
2.2 Landasan teori	8
2.2.1 Teori perpajakan.....	8
2.2.2 Teori Kepatuhan	9
2.2.3 Teori Pelayanan	12
2.2.4 Teori Kompetensi	13
2.2.5 Teori Pengetahuan	15
2.2.6 Teori Modernisasi Administrasi Perpajakan.....	17
2.2.7 Teori Diagram FishBone	18
2.2.8 Langkah-langkah pembuatan diagram fishbone	19

BAB III KERANGKA KONSEP PENELITIAN	23
BAB IV METODOLOGI PENELITIAN	26
4.1 Pendekatan penelitian.....	26
4.2 Tempat dan waktu penelitian.....	26
4.3 Definisi Penelitian operasional.....	27
4.3.1 Perspektif pelayanan	27
4.3.2 Perspektif pengetahuan pajak.....	27
4.3.3 Perspektif administrasi modern perpajakan	27
4.3.4 Perspektif kompetensi	27
4.3.5 Perspektif kepatuhan	28
4.4 Sampel penelitian	28
4.5 Jenis dan sumber data	29
4.5.1 Data primer.....	29
4.5.2 Data sekunder.....	29
4.6 Metode pengumpulan data.....	30
4.7 Teknik Keabsahan Data.....	31
4.7.1 <i>Credibility</i> (validitas internal)	31
4.7.2 Dependability (Reliabilitas)	32
4.7.3 Confirmability (Obyektivitas).....	32
4.8 Teknis Analisis Data	32
4.8.1 Analisis Kualitatif	32
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....	35
5.1 Hasil.....	35
5.1.1 Wilayah Kerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati.....	37
5.1.2 Visi KPP Pratama Pati.....	37
5.1.3 Misi KPP Pratama	37
5.1.4 Kode Etik KPP Pratama Pati.....	37
5.1.5 Pengawas Organisasi KPP Pratama Pati	38
5.1.6 Struktur organisasi KPP Pratama Pati	38
5.1.7 Perbaikan Kepatuhan dilihat dari Perspektif Pelayanan di KPP Pratama Pati	39

5.1.8	Perbaikan Kepatuhan Wajib Pajak dari Perspektif Kompetensi Petugas Pajak	43
5.1.9	Perbaikan Kepatuhan Wajib Pati dari Prespektif Administrasi Modern Perpajakan.....	47
5.1.10	Perbaikan Kepatuhan Wajib Pajak Dari perspektif Pengetahuan Perpajakan.....	52
5.2	Pembahasan	55
5.2.1	Perbaikan Kepatuhan dilihat dari Perspektif Pelayanan Petugas Pajak di KPP Pratama Pati	56
5.2.2	Perbaikan Kepatuhan Wajib Pajak dari Perspektif Kompetensi Petugas Pajak	61
5.2.3	Perbaikan Kepatuhan Wajib Pati dari Perspektif Administrasi Modern Perpajakan.....	65
5.2.4	Perbaikan Kepatuhan Wajib Pajak Dari perspektif Pengetahuan Perpajakan.....	69
BAB VI	PENUTUP	75
6.1	Kesimpulan	75
6.2	Implikasi Teoritis.....	77
6.3	Teori Manajerial.....	78
	DAFTAR PUSTAKA	80
	LAMPIRAN - DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA.....	83
	LAMPIRAN – HASIL WAWANCARA	88
	LAMPIRAN – FOTO DOKUMENTASI.....	109

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Realisasi Penerimaan SPT Tahunan KPP Pratama Pati.....	2
Tabel 1.2 Realisasi Penerimaan Pajak KPP Pratama Pati 2018-2022.....	3
Tabel 1.3 Realisasi Penerimaan Pajak.....	4
Tabel 4.1 Komponen narasumber	29
Tabel 5.1 Perbaikan Kepatuhan dari Prespektif Pelayanan di KPP Pratama Pati	39
Tabel 5.2 Perbaikan Kepatuhan Wajib Pajak dari Perspektif Kompetensi Petugas Pajak di KPP Pratama Pati	44
Tabel 5.3 Pemberdayaan SDM dari Perspektif Administrasi Modern Perpajakan KPP Pratama Pati	48
Tabel 5.4 Perbaikan Kepatuhan Wajib Pajak Dari perspektif Pengetahuan Perpajakan di KPP Pratama Pati	52

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Format diagram sebab akibat	18
Gambar 4.3 Identifikasi penyebab masalah	20
Gambar 4.4 Identifikasi kategori penyebab	21
Gambar 3.1 Flowchart penelitian	24
Gambar 5.1 Struktur organisasi KPP Pratama Pati	39
Gambar 5.2 Diagram analisis <i>fishbone</i>	55