

**ANALISIS EFISIENSI JUMLAH PEGAWAI PAJAK DAN
ANGGARAN TERHADAP KINERJA KANTOR PELAYANAN
PAJAK PRATAMA DI KANWIL DIREKTORAT JENDERAL
PAJAK JAWA TENGAH II**

**Diajukan Kepada
Program Studi Magister Manajemen
Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Magister dalam Ilmu Manajemen**



Oleh

**Abdul Maryanto
NIM. P 100 170 068**

**MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2019**

NOTA PEMBIMBING

Drs. Farid Wajdi, MM., Ph.D.

Program Studi Magister Manajemen
Sekolah Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Nota Dinas
Hal : Tesis Saudara Abdul Maryanto

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Manajemen
Sekolah Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Assalamuálaikum wr.wb.

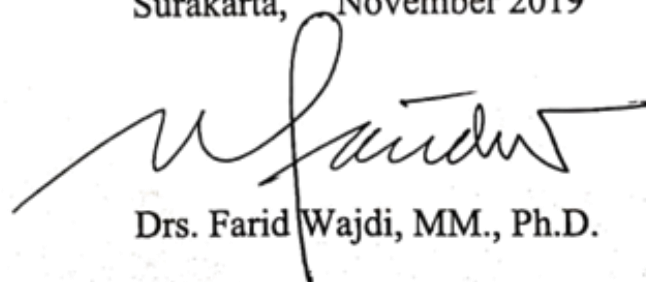
Setelah membaca, meneliti, mengoreksi dan mengadakan perbaikan terhadap tesis Saudara :

Nama	:	Abdul Maryanto
NIM	:	P.100170068
Konsentrasi	:	Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul	:	Analisis Efisiensi Jumlah Pegawai Pajak Dan Anggaran Terhadap Kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II

Dengan ini kami menilai tesis tersebut dapat disetujui untuk diajukan dalam sidang ujian tesis pada Program Studi Manajemen, Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta

Wassalamuálaikum wr. Wb.

Surakarta, November 2019



Drs. Farid Wajdi, MM., Ph.D.

NOTA PEMBIMBING

Dr. Muzakar Isa, S.E., M.Si

Program Studi Magister Manajemen
Sekolah Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Nota Dinas

Hal : Tesis Saudara Abdul Maryanto

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Manajemen
Sekolah Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Assalamuálaikum wr.wb.

Setelah membaca, meneliti, mengoreksi dan mengadakan perbaikan terhadap tesis Saudara :

Nama	:	Abdul Maryanto
NIM	:	P.100170068
Konsentrasi	:	Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul	:	Analisis Efisiensi Jumlah Pegawai Pajak Dan Anggaran Terhadap Kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II

Dengan ini kami menilai tesis tersebut dapat disetujui untuk diajukan dalam sidang ujian tesis pada Program Studi Manajemen, Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta

Wassalamuálaikum wr. Wb.

Surakarta, November 2019


Dr. Muzakar Isa, S.E., M.Si

TESIS BERJUDUL

ANALISIS EFISIENSI JUMLAH PEGAWAI PAJAK DAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA DI KANWIL DIREKTORAT JENDERAL PAJAK JAWA TENGAH II


Yang di persiapkan dan disusun oleh

ABDUL MARYANTO

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 6 November 2019
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing I



Drs. M. Farid Wajdi, M.M., Ph.D

Pembimbing II



Dr. Muzakar Isa, S.E., M.Si

Penguji



Kussudyarsana, S.E., M.Si., Ph.D



Surakarta, 12 November 2019
Universitas Muhammadiyah Surakarta
Sekolah Pascasarjana
Direktur,



Prof. Dr. Bambang Sumardioko, M.Pd

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Abdul Maryanto

NIM : P.100170068

Program Studi : Magister Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul : Analisis Efisiensi Jumlah Pegawai Pajak Dan Anggaran Terhadap Kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya serahkan benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dan ringkasan-ringkasan yang telah saya jelaskan sumbernya. Apabila di kemudian hari terbukti tesis ini jiplakan dan terdapat plagiasi, gelar yang diberikan oleh Universitas Muhammadiyah Surakarta batal saya terima.

Surakarta, November 2019

Yang membuat pernyataan,



Abdul Maryanto

MOTTO

“ Hidup ini keras, maka siapkan pentungan yang sesuai dengan iringan doa serta restu kedua orang tua “

PERSEMBAHAN

Dengan segala kerendahan hati penulis mempersembahkan Tesis ini, special untuk :

- ♥ Allah SWT, sembah sujud syukurku untuk sumber kekuatan dan tujuan hidupku atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya.
- ♥ Nabi Muhammad SAW dan para sahabatnya atas perjuangannya dalam agama Islam ini.
- ♥ Semua Orang tua saya yang selalu mendoakan dan memberi saran terbaik bagi saya.
- ♥ Istri dan kedua anak saya, yang selalu memberikan dukungan dan pelipur lara.
- ♥ Kakak, Adik, teman-teman yang selalu memberikan dukungan.

KATA PENGANTAR



Assalamuálaikum wr.wb.

Segala rasa puji syukur atas kehadiran Allah SWT, segala nikmat dan karunia-Nya yang telah dilimpahkan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Selama mengadakan penelitian dan penyusunan tesis ini, penulis tidak lepas dari bantuan semua pihak yang telah banyak memberikan dorongan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang amat besar kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Sumardjoko, M.Pd, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Surakarta.
2. Bapak Drs. Wiyadi, M.M., Ph.D, selaku Ketua Program Studi Jurusan Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta .
3. Bapak Drs. M. Farid Wajdi, M.M., Ph.D, selaku Pembimbing I Tesis yang telah banyak memberikan pengarahan dan bimbingan kepada penulis.
4. Bapak Dr. Muzakar Isa, S.E., M.Si, selaku Pembimbing II Tesis yang telah banyak memberikan pengarahan dan bimbingan kepada penulis.
5. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana Jurusan Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta
6. Bapak Rida Hamdanu, selaku Kepala Kanwil DJP Jawa Tengah II

7. Pegawai di Subbagian umum di Kanwil DJP Jawa Tengah II, yang membantu dalam memperoleh data untuk menyelesaikan tesis ini.
8. Semua Orang tuaku yang telah banyak memberikan doa dan dukungan serta nasehat kepada penulis.
9. Istriku tersayang Ariza Sofiana Pratiwi, yang telah memberikan perhatian, dukungan, motivasi dan doa di setiap saat.
10. Kedua anakku tersayang, mas Rafif Pramudya Alzaidan dan dhek Raka Prawira Alzaghifari yang selalu meberikan canda tawa dan pelipur lara dan lelahnya.
11. Kakak, adik dan teman-teman yang selalu memberikan dukungan, bantuan dan doanya kepada penulis.
12. Teman seperjuang, sekelas yang selalu bersama-sama dalam perkuliahan dan penyusunan tesis.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang terlibat baik langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan tesis ini.

Walaupun sudah mengerahkan usaha yang maksimal, namun penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kesalahan dalam penyusunan tesis ini. Maka dari itu, kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat diharapkan oleh penulis, harapan penulis, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Wassalamuálaikum Wr.Wb.

Surakarta, November 2019

Penulis

ABSTRAK

Penelitian bertujuan untuk menganalisa kinerja efisiensi kantor pelayanan pajak pratama di lingkungan kantor wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II. Data menggunakan data sekunder pada tahun 2015-2018 di KPP Pratama di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II. Teknik analisis menggunakan aplikasi WDEA. Hasil pengujian analisis yang dihasilkan adalah hasil efisiensi yang valid dan reliabel. Dari hasil analisis diperoleh simpulan bahwa tingkat efisiensi di beberapa Kantor Pelayanan Pajak Pratama berbeda-beda tergantung tahun dan data input yang digunakan. Dari nilai efisiensi dapat disimpulkan bahwa diperoleh nilai efisiensi menjadi semakin efisien dengan adanya juru sita pajak. Dengan penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk dapat meningkatkan efisiensi di tiap Kantor Pelayanan Pajak Pratama baik dengan cara meminimalisasi sumber daya atau meningkatkan output yang dihasilkan.

Kata Kunci : Efisiensi, KPP Pratama, Pajak

ABSTRACT

The study aims to analyze the efficiency performance of the Pratama Tax Office in the Central Java Regional Tax Office II. The data uses secondary data in 2015-2018 at the KPP Pratama in the Regional Office of the Directorate General of Tax, Central Java II. The analysis technique uses the WDEA application. The results of the analysis test produced are the results of valid and reliable efficiency. From the results of the analysis it was concluded that the level of efficiency in several Primary Tax Service Offices varies depending on the year and the input data used. From the efficiency value it can be concluded that the efficiency value obtained becomes more efficient with the presence of a tax bailiff. With this research it is hoped that it can be used to improve efficiency in each Primary Tax Service Office either by minimizing resources or increasing output produced

Keywords: Efficiency, Primary Tax Office, Tax

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
NOTA PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAKSI	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	4
D. Kegunaan Penelitian	5
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
A. Landasan Teori.....	6
1. Efisiensi.....	6
2. Konsep Efisiensi	6

3. Petugas Pajak	9
4. Rasio Wajib Pajak.....	13
5. Anggaran.....	14
6. Kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama	15
B. Perumusan Hipotesis dan Pengembangan Model Penelitian	17
BAB III METODE PENELITIAN DAN TEKNIK ANALISIS DATA	
A. Metode Penelitian.....	22
1. Jenis Penelitian.....	22
2. Objek Penelitian	22
3. Lokasi dan Waktu Penelitian	22
4. Sumber Data.....	24
5. Metode Pengumpulan Data.....	24
B. Teknik Analisis Data.....	24
1. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel.....	24
2. Analisis Data	25
3. Tahapan Analisis Data	27
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Data Penelitian	31
B. Analisa Data	37
1. Data Inputan Jumlah Account Representative (AR), Fungsional Pemeriksa Pajak (FPP), Belanja Pegawai dan Belanja Barang.....	38

2. Data Inputan Jumlah <i>Account Representative</i> (AR), Fungsional Pemeriksa Pajak (FPP), Rasio <i>Account Representative</i> dengan Wajib Pajak, Belanja Pegawai dan Belanja Barang.....	72
3. Data Inputan Jumlah <i>Account Representative</i> (AR), Fungsional Pemeriksa Pajak (FPP), Juru Sita Pajak, Belanja Pegawai dan Belanja Barang	96
4. Data Inputan Jumlah <i>Account Representative</i> (AR), Fungsional Pemeriksa Pajak (FPP), Juru Sita Pajak, Rasio AR- WP, Belanja Pegawai dan Belanja Barang.....	112

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	121
B. Saran	125
C. Implikasi Penelitian.....	125
D. Rekomendasi Penelitian	125

DAFTAR PUSTAKA	126
----------------------	-----

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Operasional Variabel	24
Tabel 4.1	Data Input dan Output Tahun 2015	33
Tabel 4.2	Data Input dan Output Tahun 2016	34
Tabel 4.3	Data Input dan Output Tahun 2017	35
Tabel 4.4	Data Input dan Output Tahun 2018	36
Tabel 4.5	Hasil Olahan dengan Skema 1	38
Tabel 4.6	Minimisasi Input KPP P Magelang skema 1 Tahun 2015	41
Tabel 4.7	Maksimalisasi Output KPP P Magelang skema 1 Tahun 2015 ..	42
Tabel 4.8	Minimisasi Input KPP Pratama Boyolali skema 1 Tahun 2015 .	43
Tabel 4.9	Maksimalisasi Output KPP P Boyolali skema 1 Tahun 2015	43
Tabel 4.10	Minimisasi Input KPP P Sukoharjo skema 1 Tahun 2015.....	44
Tabel 4.11	Maksimalisasi Output KPP P Sukoharjo skema 1 Tahun 2015..	45
Tabel 4.12	Minimisasi Input KPP Pr Purwokerto skema 1 Tahun 2016.....	46
Tabel 4.13	Maksimalisasi Output KPPP Purwokerto skema 1 Tahun 2016.	47
Tabel 4.14	Minimisasi Input KPP Pratama Klaten skema 1 Tahun 2016	48
Tabel 4.15	Maksimalisasi Output KPP P Klaten skema 1 Tahun 2016.....	49
Tabel 4.16	Maksimalisasi Output KPP P Klaten skema 1 Tahun 2016.....	49
Tabel 4.17	Minimisasi Input KPP P Sukoharjo skema 1 Tahun 2016.....	49
Tabel 4.18	Maksimalisasi Output KPP P Sukoharjo skema 1 Tahun 2016..	50
Tabel 4.19	Minimisasi Input KPP P Purwokerto skema 1 Tahun 2017	51
Tabel 4.20	Maksimalisasi Output KPP P Purwokerto skema 1 Tahun 2017	52

Tabel 4.21	Minimisasi Input KPP P Magelang skema 1 Tahun 2017	53
Tabel 4.22	Maksimalisasi Output KPP P Magelang skema 1 Tahun 2017 ..	54
Tabel 4.23	Minimisasi Input KPP P Klaten skema 1 Tahun 2017	55
Tabel 4.24	Maksimalisasi Output KPP P Klaten skema 1 Tahun 2017.....	56
Tabel 4.25	Minimisasi Input KPP P Surakarta skema 1 Tahun 2017.....	57
Tabel 4.26	Maksimalisasi Output KPP P Surakarta skema 1 Tahun 2017...	57
Tabel 4.27	Minimisasi Input KPP P Purworejo skema 1 Tahun 2017	58
Tabel 4.28	Maksimalisasi Output KPP P Purworejo skema 1 Tahun 2017..	59
Tabel 4.29	Minimisasi Input KPP P Sukoharjo skema 1 Tahun 2017.....	60
Tabel 4.30	Maksimalisasi Output KPP P Sukoharjo skema 1 Tahun 2017..	61
Tabel 4.31	Minimisasi Input KPP P Purwokerto skema 1 Tahun 2018	62
Tabel 4.32	Maksimalisasi Output KPP P Purwokerto skema 1 Tahun 2018	63
Tabel 4.33	Minimisasi Input KPP P Cilacap skema 1 Tahun 2018.....	64
Tabel 4.34	Maksimalisasi Output KPP P Cilacap skema 1 Tahun 2018.....	64
Tabel 4.35	Minimisasi Input KPP P Magelang skema 1 Tahun 2018.....	65
Tabel 4.36	Maksimalisasi Output KPP P Magelang skema 1 Tahun 2018 ..	66
Tabel 4.37	Minimisasi Input KPP P Klaten skema 1 Tahun 2018	67
Tabel 4.38	Maksimalisasi Output KPP P Klaten skema 1 Tahun 2018.....	68
Tabel 4.39	Minimisasi Input KPP P Surakarta skema 1 Tahun 2018.....	69
Tabel 4.40	Maksimalisasi Output KPP P Surakarta skema 1 Tahun 2018...	70
Tabel 4.41	Minimisasi Input KPP P Sukoharjo skema 1 Tahun 2018.....	71
Tabel 4.42	Maksimalisasi Output KPP Sukoharjo skema 1 Tahun 2018....	71
Tabel 4.43	Hasil Olahan WDEA Skema 2.....	72

Tabel 4.44	Minimisasi Input KPP P Sukoharjo skema 2 Tahun 2015.....	75
Tabel 4.45	Maksimalisasi Output KPP P Sukoharjo skema 2 Tahun 2015..	76
Tabel 4.46	Minimisasi Input KPP P Purwokerto skema 2 Tahun 2016	77
Tabel 4.47	Maksimalisasi Output KPP P Purwokerto skema 2 Tahun 2016	78
Tabel 4.48	Minimisasi Input KPP P Klaten skema 2 Tahun 2016	79
Tabel 4.49	Maksimalisasi Output KPP P Klaten skema 2 Tahun 2016.....	80
Tabel 4.50	Minimisasi Input KPP P Sukoharjo skema 2 Tahun 2016.....	80
Tabel 4.51	Maksimalisasi Output KPP P Sukoharjo skema 2 Tahun 2016..	81
Tabel 4.52	Minimisasi Input KPP P Purwokerto skema 2 Tahun 2017	82
Tabel 4.53	Maksimalisasi Output KPP P Purwokerto skema 2 Tahun 2017	83
Tabel 4.54	Minimisasi Input KPP P Klaten skema 2 Tahun 2017	84
Tabel 4.55	Maksimalisasi Output KPP P Klaten skema 2 Tahun 2017.....	85
Tabel 4.56	Minimisasi Input KPP P Sukoharjo skema 2 Tahun 2017.....	86
Tabel 4.57	Maksimalisasi Output KPP P Sukoharjo skema 2 Tahun 2017..	87
Tabel 4.58	Minimisasi Input KPP P Purwokerto skema 2 Tahun 2018	88
Tabel 4.59	Maksimalisasi Output KPP P Purwokerto skema 2 Tahun 2018	89
Tabel 4.60	Minimisasi Input KPP P Cilacap skema 2 Tahun 2018.....	90
Tabel 4.61	Maksimalisasi Output KPP P Cilacap skema 2 Tahun 2018	91
Tabel 4.62	Minimisasi Input KPP P Magelang skema 2 Tahun 2018.....	92
Tabel 4.63	Maksimalisasi Output KPP P Magelang skema 2 Tahun 2018 ..	92
Tabel 4.64	Minimisasi Input KPP P Klaten skema 2 Tahun 2018	93
Tabel 4.65	Maksimalisasi Output KPP P Klaten skema 2 Tahun 2018.....	94
Tabel 4.66	Minimisasi Input KPP P Sukoharjo skema 2 Tahun 2018.....	95

Tabel 4.67	Maksimalisasi Output KPP P Sukoharjo skema 2 Tahun 2018..	96
Tabel 4.68	Hasil Pengolahan WDEA dengan skema 3.....	97
Tabel 4.69	Minimisasi Input KPP P Magelang skema 3 Tahun 2015	99
Tabel 4.70	Maksimalisasi Output KPP P Magelang skema 3 Tahun 2015 ..	100
Tabel 4.71	Minimisasi Input KPP P Purwokerto skema 3 Tahun 2017	101
Tabel 4.72	Maksimalisasi Output KPP P Purwokerto skema 3 Tahun 2017	102
Tabel 4.73	Minimisasi Input KPP P Magelang skema 3 Tahun 2017	103
Tabel 4.74	Maksimalisasi Output KPP P Magelang skema 3 Tahun 2017 ..	104
Tabel 4.75	Minimisasi Input KPP P Surakarta skema 3 Tahun 2017.....	105
Tabel 4.76	Maksimalisasi Output KPP P Surakarta skema 3 Tahun 2017...	106
Tabel 4.77	Minimisasi Input KPP P Purwokerto skema 3 Tahun 2018	107
Tabel 4.78	Maksimalisasi Output KPP P Purwokerto skema 3 Tahun 2018	108
Tabel 4.79	Minimisasi Input KPP P Magelang skema 3 Tahun 2018	109
Tabel 4.80	Maksimalisasi Output KPP P Magelang skema 3 Tahun 2018 ..	110
Tabel 4.81	Minimisasi Input KPP P Surakarta skema 3 Tahun 2018.....	111
Tabel 4.82	Maksimalisasi Output KPP P Surakarta skema 3 Tahun 2018...	111
Tabel 4.83	Hasil Pengolahan Data WDEA Skema 4.....	113
Tabel 4.84	Minimisasi Input KPP P Purwokerto skema 4 Tahun 2017	115
Tabel 4.85	Maksimalisasi Output KPP P Purwokerto skema 4 Tahun 2018	115
Tabel 4.86	Minimisasi Input KPP P Purwokerto skema 4 Tahun 2018	117
Tabel 4.87	Maksimalisasi Output KPP P Purwokerto skema 4 Tahun 2018	117
Tabel 4.88	Minimisasi Input KPP P Magelang skema 4 Tahun 2018	118
Tabel 4.89	Maksimalisasi Output KPP P Magelang skema 4 Tahun 2018 ..	119

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	Hasil Ujian Turnitin
Lampiran II	Persetujuan Penelitian
Lampiran III	Contoh Hasil WDEA