

PEMODELAN PROSES BISNIS DAN PENYUSUNAN *STANDARD OPERATING PROCEDURE* PADA BADAN PENGELOLA PAJAK DAERAH DAN RETRIBUSI DAERAH KOTA BALIKPAPAN

*Hidayat Heru Sutrisno¹, Soleh Ardiansyah², Yuyun Tri Wiranti³

^{1,2,3} Sistem Informasi, Matematika dan Teknologi Informasi, Institut Teknologi Kalimantan

Jl. Soekarno Hatta No.KM 15, Karang Joang, Kec. Balikpapan Utara, Kota Balikpapan, Kalimantan Timur 76127

Email: *10161041@student.itk.ac.id, ardiansyah.soleh@lecturer.itk.ac.id, yuyun@lecturer.itk.ac.id

ABSTRAK- Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPDRD) Kota Balikpapan merupakan salah satu instansi pemerintahan yang bertugas di bidang pengelolaan pajak daerah dan retribusi daerah Kota Balikpapan. BPPDRD Kota Balikpapan bertujuan untuk mewujudkan akuntabilitas pengelolaan pajak daerah dan retribusi daerah, meningkatkan pajak daerah dan retribusi daerah, mewujudkan aparatur yang berkompeten serta mewujudkan pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah yang prima. Perubahan Dinas Pendapatan Daerah menjadi BPPDRD pada tahun 2017 menyebabkan perubahan kegiatan yang belum terdokumentasi menjadi SOP. Berdasarkan hal tersebut dilakukan pemodelan proses bisnis dengan menggunakan pendekatan *Business process management* (BPM) dengan notasi *Business Process Modeling and Notation* (BPMN) dan penyusunan SOP dengan menggunakan notasi *flowchart*. Dari penelitian yang dilakukan, dihasilkan 20 model proses bisnis *to-be* yang telah diperbaiki menggunakan *value added analysis* dari 20 proses bisnis *as-is*, serta dihasilkan 20 SOP yang telah disusun dari 20 proses bisnis *to-be*.

Kata kunci : BPPDRD, proses bisnis, SOP

1. PENDAHULUAN

Proses bisnis merupakan suatu aktivitas yang saling terkait pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan bisnis organisasi tersebut [1]. Adanya proses bisnis yang baik pada tiap organisasi dapat membuat jalannya informasi berjalan dengan cepat sehingga membantu dalam pengambilan keputusan dengan tepat bagi organisasi tersebut. Proses bisnis tidak hanya dapat digunakan untuk organisasi *profit* saja, namun dapat digunakan pada organisasi *non profit* [2]. Organisasi *non profit* seperti instansi pemerintah memerlukan proses bisnis dalam kegiatannya, hal tersebut didukung dengan adanya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 19 Tahun 2018 tentang Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah.

Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPDRD) Kota Balikpapan. BPPDRD merupakan salah satu instansi pemerintah yang bertugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pengelola pajak daerah dan retribusi daerah di Kota Balikpapan [3]. Sebelum bernama BPPDRD, Pada tahun 2015 instansi pengelolaan pajak daerah kota Balikpapan masih bernama Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda), yang kemudian berubah pada tahun 2017 menjadi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPDRD). BPPDRD saat ini mempunyai 26 kegiatan yang telah berubah saat masih bernama Dispenda yaitu sekitar 34 kegiatan. Perubahan tersebut tentunya dapat mempengaruhi proses layanan pada BPPDRD saat ini. BPPDRD saat ini belum mendokumentasikan kegiatannya ke dalam model proses bisnis dan belum dilakukan penyusunan SOP yang sesuai dengan aturan

Permenpan RB Nomor 35 Tahun 2012. Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini dilakukan untuk melakukan pemodelan proses bisnis serta melakukan penyusunan SOP pada BPPDRD Kota Balikpapan.

Dalam melakukan Pemodelan proses bisnis, terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan diantaranya adalah *business process management* (BPM), *business process reengineering* (BPR), *business process improvement* (BPI). Berdasarkan penelitian tentang pembuatan proses bisnis menggunakan ketiga pendekatan tersebut, didapatkan hasil dan perbedaan fungsi dari masing-masing pendekatan. Penelitian yang dilakukan oleh Ramdhani yang menggunakan pendekatan BPM, dalam penelitian tersebut belum terdapat dokumentasi proses bisnis pada beberapa bidang yang ada pada Perguruan Tinggi xyz, sehingga harus dilakukan pemodelan proses bisnis [5] [6]. Hal ini sesuai dengan fungsi dari BPM yaitu memodelkan proses bisnis dengan tujuan mendefinisikan langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan organisasi. Kemudian pendekatan lainnya adalah pendekatan BPR seperti penelitian Harjanto & Setiyowati, dalam kasus tersebut proses kerja masih dilakukan secara manual, proses kerja antar bagian belum terkoordinasi dengan baik. Setelah dilakukan pendekatan BPR didapatkan hasil proses kerja telah terotomasi dan terkoordinasi dengan baik. Hal tersebut sesuai dengan fungsi BPR yaitu merancang ulang dari proses bisnis yang sudah ada agar menghasilkan perbaikan kinerja dalam proses bisnis [7]. Pendekatan lainnya adalah BPI seperti penelitian Helmy dan kawan-kawan, dalam kasus tersebut proses bisnis yang ada masih kurang jelas dalam pemanfaatannya, maka dilakukan pendekatan BPI untuk memperbaiki proses bisnis tersebut [8]. Hal tersebut sesuai dengan fungsi BPI menyederhanakan

dan merampingkan proses bisnis yang kurang jelas menjadi proses bisnis yang sesuai dengan fungsinya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Hal ini sangat cocok digunakan pada organisasi yang ingin memperbarui proses bisnis yang telah dimiliki. Dari ketiga pendekatan tersebut, terdapat pendekatan yang sesuai dengan permasalahan yang ada yaitu pendekatan *business process management* (BPM), karena belum terdapat dokumentasi proses bisnis. Sehingga pada penelitian ini menggunakan pendekatan BPM. Dalam melakukan pemodelan proses bisnis notasi yang digunakan menggunakan *business process modelling notation* (BPMN), hal ini sesuai dengan Permenpan RB Nomor 19 Tahun 2018 tentang Pedoman Penataan Tatalakasana (proses bisnis). Setelah dilakukan pemodelan bisnis, dilakukan penyusunan SOP sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan, dengan menggunakan format yang telah ditetapkan yaitu notasi *basic flowchat* [4].

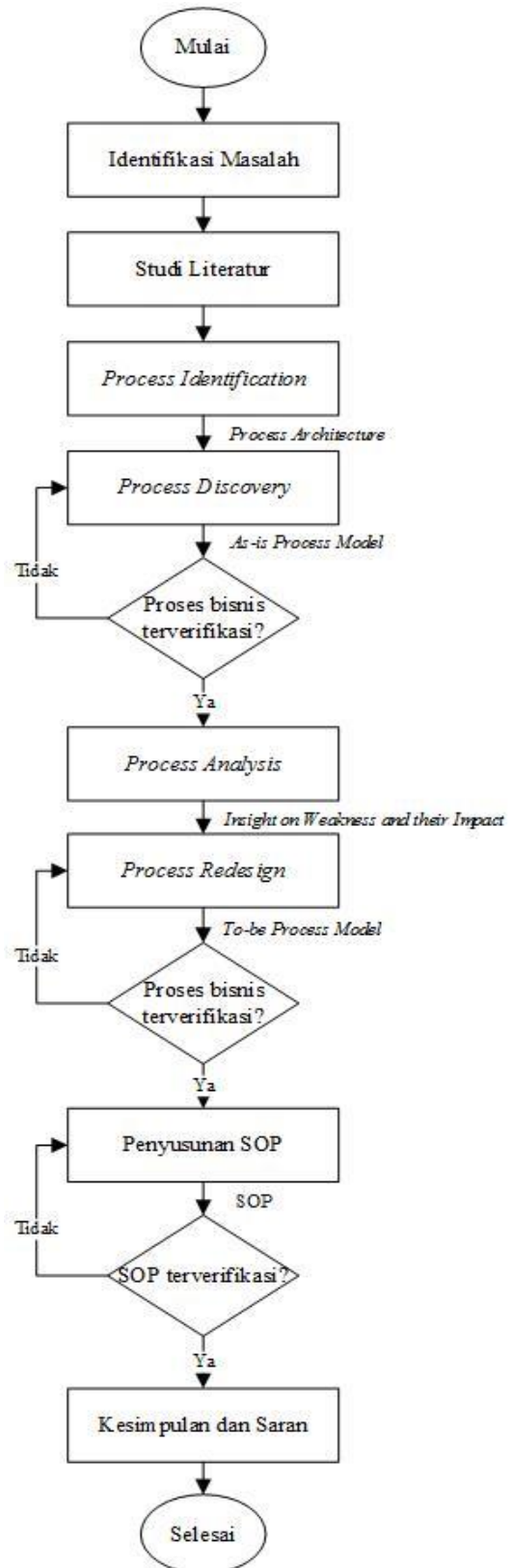
Dengan dilakukannya pemodelan proses bisnis dan penyusunan SOP ini diharapkan dapat mengoptimalkan kematangan proses bisnis pada BPPDRD, agar layanan kinerja dan operasional dapat ditingkatkan dengan maksimal.

2. ISI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tata cara dan hasil yang didapat berdasarkan metode penelitian yang telah ditentukan dan digunakan dalam melakukan pemodelan proses bisnis dan penyusunan SOP pada BPPDRD Kota Balikpapan.

2.1 Metode Penelitian

Metode Penelitian terdiri dari langkah-langkah yang dilakukan selama proses penelitian yaitu identifikasi masalah yang menghasilkan rumusan permasalahan dan latar belakang penelitian, kemudian dilakukan studi literatur yang bertujuan untuk memperkuat data penelitian, kemudian dilanjutkan memodelkan proses bisnis dengan menggunakan pendekatan *business process management* (BPM) yaitu *process identification* yang menghasilkan *process architecture* atau pemetaan proses bisnis, kemudian dilanjutkan *process discovery* yang menghasilkan *as-is process model*, kemudian dilanjutkan *process analysis* yang menghasilkan *Insight on Weakness and their Impact*, kemudian dilanjutkan *process redesign* yang menghasilkan *to-be process model*, kemudian dilakukan penyusunan SOP yang menghasilkan SOP, serta Penarikan kesimpulan dan saran seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Alir Penelitian

A. Identifikasi Masalah

Tahap ini bertujuan untuk mendapatkan rumusan permasalahan dan latar belakang pengerjaan

penelitian, sehingga didapatkan penjelasan yang lebih rinci mengenai penelitian ini, serta mendapatkan pemahaman terkait dengan proses perencanaan strategi pengerjaan secara lebih menyeluruh.

B. Studi Literatur

Tahap ini dilakukan dengan mengidentifikasi dan mempelajari mengenai teori-teori yang didapat dari macam-macam sumber seperti buku, tesis, jurnal, peraturan terkait penelitian, kebijakan tertulis dan penelitian-penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan topik penelitian. Studi Literatur digunakan untuk memperkuat data dan pernyataan terkait topik penelitian, serta sebagai referensi agar data yang digunakan dapat dipertanggungjawabkan.

C. *Process Identification*

Pada tahap ini dilakukan identifikasi terhadap tujuan, sasaran, program dan daftar kegiatan dari BPPDRD Kota Balikpapan yang bersumber pada Dokumen Rencana Jangka Panjang (Renja). Setelah itu dirancang menjadi sebuah *process architecture* atau peta proses bisnis yang didalamnya terdapat proses utama dan dijabarkan menjadi proses bisnis dan entitas yang terlibat.

D. *Process Discovery*

Pada tahap ini dilakukan pemodelan proses bisnis *as-is* dengan notasi BPMN. Pemodelan proses bisnis *as-is* ini dilakukan untuk mendapatkan visualisasi dari proses bisnis yang terjadi di BPPDRD saat ini.

E. *Process Analysis*

Pada tahap ini dilakukan proses analisis kesesuaian untuk mendapatkan perbedaan yang terdapat diantara proses bisnis *as-is* yang telah dibuat dengan standar yang mengatur yaitu berdasarkan Peraturan Wali Kota Balikpapan Nomor 43 Tahun 2016. Pada tahap ini peneliti menggunakan teknik kualitatif yaitu *value-added analysis*, *value-added analysis* merupakan teknik yang bertujuan mengidentifikasi langkah-langkah yang tidak perlu dalam suatu proses dalam rangka menghilangkannya. *Value-added analysis* diklasifikasikan menjadi 3 tahap yaitu *Value-adding* (VA) yaitu langkah ini menghasilkan kepuasan pelanggan, kemudian *Business value-adding* (BVA) yaitu langkah ini berguna agar bisnis berjalan lancar dan *Non-value adding* (NVA) yaitu langkah ini tidak masuk dalam dua kategori sebelumnya yaitu VA dan BVA. Setelah dilakukan analisis maka didapatkan daftar perbedaan yang dibutuhkan untuk pembuatan strategi penyesuaian dalam penelitian ini dalam bentuk proses model *to-be*.

F. *Process Redesign*

Pada tahap ini dibuat rekomendasi dengan memodelkan proses bisnis *to-be*. Pemodelan proses bisnis *to-be* dilakukan berdasarkan hasil yang didapat dari analisis pada *process analysis*.

G. Penyusunan SOP

Setelah didapatkan pemodelan proses bisnis *to-be* maka langkah selanjutnya dilanjutkan

penyusunan SOP dari proses bisnis yang telah dimodelkan dengan menggunakan *template* SOP yang telah dilakukan penyesuaian dengan Permenpan RB Nomor 35 Tahun 2012.

H. Kesimpulan dan Saran

Tahap ini berisi penarikan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang dilakukan. Pada tahap ini menghasilkan jawaban dari tujuan yang ingin dicapai, serta menghasilkan kritik atau masukan bagi peneliti atau objek penelitian yang berguna di masa mendatang.

2.2 Hasil dan Pembahasan

A. *Process Identification*

Pada tahap ini telah dilakukan pemetaan proses bisnis yang didapatkan proses utama secara keseluruhan pada BPPDRD Kota Balikpapan. Proses utama didapatkan dengan melakukan wawancara dan telaah dokumen BPPDRD Kota Balikpapan. Wawancara dilakukan dengan melakukan wawancara kepada Kasubag Umum, Kasubag Program, Kepala Bidang Perencanaan dan pengendalian Operasional, Kepala Bidang Pendataan dan Penetapan, Kasubbidang Pengembangan Potensi dan Kasubbidang Pengendalian Operasional yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Wawancara dengan pihak BPPDRD Kota Balikpapan

No	Peran	Hasil Wawancara
1.	Kepala Sub Bagian Umum	1. Proses secara keseluruhan pada BPPDRD. 2. Permasalahan yang terdapat pada BPPDRD.
2.	Kepala Bagian P2O	1. Proses bisnis pada BPPDRD
3.	Kepala Sub Bagian Bidang Pengembangan Potensi	1. Daftar Peraturan tentang alur kerja BPPDRD 2. Alur Proses Pembayaran wajib pajak
3.	Kepala Sub bagian Pengendalian Operasional	1. Identifikasi Perbedaan program kerja dari Dispenda menjadi BPPDRD
4.	Kepala Sub Bagian Program	1. Daftar Program Kerja Dispenda dan BPPDRD

Setelah dilakukan wawancara kemudian dilakukan telaah dokumen-dokumen seperti Rencana Strategis BPPDRD, Rencana Kerja BPPDRD, Perda Nomor 2 Tahun 2016, Perwali Nomor 43 Tahun 2016, Dokumen Program Kerja Tahun 2020. Permenpan

Nomor 19 Tahun 2018, Permenpan Nomor 35 Tahun 2012 serta daftar Program Kerja BPPDRD. Hasil yang dari telaah dokumen menghasilkan proses utama, seperti pada Gambar 2 menggambarkan pemetaan proses utama pada BPPDRD Kota Balikpapan. Proses utama yang didapat berjumlah 20 proses yaitu :

1. Pelayanan Pendaftaran Wajib Pajak
2. Penyelenggaraan kegiatan pendataan Wajib Pajak
3. Pelaporan SPTPD dan Pembayaran
4. Pelayanan Perporasi
5. Prosedur Pengujian Data Monitoring dan Penungguan
6. Pelaporan SOPD Pemanfaatan Air Tanah
7. Pelaporan SOPD Reklame
8. Prosedur Penerbitan Ketetapan Reklame dan Penerbitan Ketetapan Pemanfaatan Air Tanah
9. Pembetulan Surat Ketetapan Pajak
10. Pelayanan Pembayaran Pajak Daerah melalui Bendaharawan Penerima
11. Pelayanan angsuran dan Penundaan Pembayaran
12. Pengurangan, Keringanan dan Pembebasan Pajak Daerah
13. Pembukuan Piutang, Tunggakan Pajak Daerah
14. Pembukuan Pajak Daerah
15. Prosedur Validasi BPHTB
16. Prosedur Pelayanan Permohonan Data Baru PBB-P2
17. Pelayanan Pembetulan data PBB-P2
18. Pelayanan Pembatalan data PBB-P2
19. Penetapan secara Jabatan
20. Sistem Pelayanan Pajak Daerah.

B. Process Discovery

Pada tahap ini dilakukan pemodelan proses bisnis sesuai dengan keadaan saat ini (*as-is*) pada BPPDRD Kota Balikpapan, yang didalamnya berisi daftar aktivitas proses bisnis, alur dari proses bisnis, entitas yang terlibat hingga keterkaitan entitas dengan aktivitas proses bisnis. Berikut alur dari pembuatan proses bisnis *as-is*, dengan mengambil salah satu contoh proses bisnis yang ada pada BPPDRD Kota Balikpapan yaitu proses Pendaftaran Wajib Pajak.

1) Mengidentifikasi Batasan Proses

Pada tahap ini dilakukan identifikasi batasan proses yang bertujuan untuk mengetahui ruang lingkup dari sebuah proses bisnis. Gambar 3 menggambarkan penentuan *start event* dan *end event* serta penamaan proses bisnis. Pada contoh proses Pelayanan Pendaftaran Wajib Pajak, proses diawali dengan aktivitas pemohon mendaftarkan permohonan Wajib Pajak dan berakhir ketika pemohon menerima kartu NPWD dan SK Pengukuhan Wajib Pajak.

2) Mengidentifikasi Aktivitas

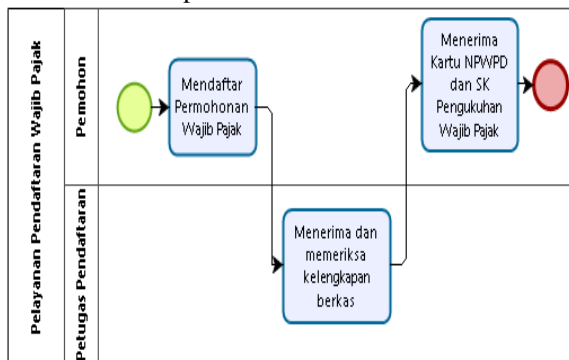
Pada tahap ini bertujuan untuk mengidentifikasi aktivitas utama dari sebuah proses bisnis, sehingga dapat memberikan gambaran terhadap BPPDRD Kota Balikpapan terhadap proses yang dilakukan. Pada contoh proses Pelayanan Pendaftaran Wajib Pajak terdapat aktivitas-aktivitas yang saling berhubungan dan berurutan, maka dari itu ditambahkan beberapa *activity* untuk membentuk sebuah proses secara keseluruhan, seperti pada Gambar 2 menggambarkan proses Pelayanan Pendaftaran Wajib Pajak, yang mempunyai beberapa aktifitas yang dicontohkan dari keseluruhan aktifitas.



Gambar 2. Identifikasi Aktivitas

3) Mengidentifikasi Sumber Daya dan Handovers

Pada tahap ini menentukan peran yang bertanggung jawab pada setiap aktivitas dan *event*. Peran bisa digambarkan berupa *pool*, *swimlane*, dan *milestone*. Pada Gambar 3 Menggambarkan peran yang terlibat dalam proses Pelayanan Pendaftaran Wajib Pajak, beberapa peran tersebut seperti Pemohon dan Petugas Pendaftaran. Maka dari itu ditambahkan *swimlane* sesuai peran dan aktivitas terkait.

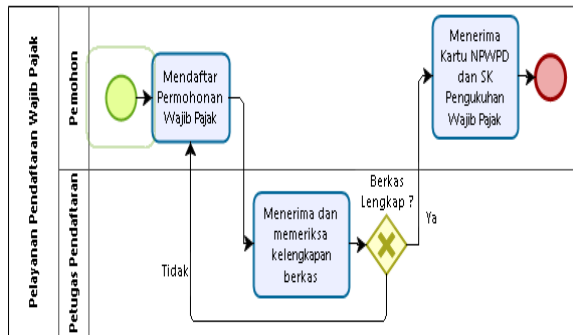


Gambar 3. Identifikasi Sumber Daya dan Handovers

4) Mengidentifikasi Aliran Kontrol

Pada tahap ini bertujuan untuk menentukan percabangan yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Percabangan digunakan saat terdapat pertanyaan kapan dan mengapa sebuah aktivitas dieksekusi. Pada contoh proses Pelayanan Pendaftaran Wajib Pajak, terdapat aktivitas yang memerlukan pengambilan keputusan, saat petugas pendaftaran memeriksa kelengkapan berkas pemohon, dimana terdapat pengambilan keputusan terkait kelengkapan berkas sehingga ditambahkan percabangan berupa *XOR gateway* yang berfungsi memilih salah satu dari

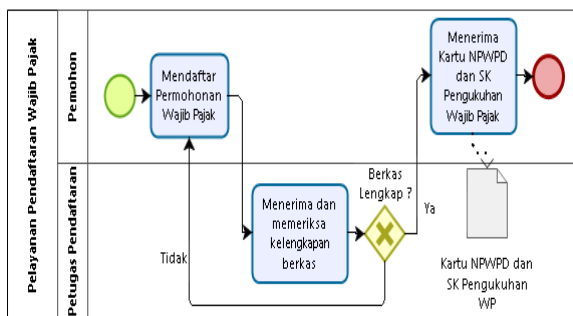
aktivitas yang berjalan yang dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Identifikasi Aliran Kontrol

5) Mengidentifikasi Elemen Tambahan

Pada tahap ini proses dapat ditambahkan objek data dengan menentukan atribut. Atribut merupakan hal yang berkaitan dengan aktivitas, bisa berupa dokumen maupun database. Pada contoh proses Pelayanan Pendaftaran Wajib Pajak menghasilkan dokumen Kartu NPWD dan BAP serta denah lokasi. Maka dari itu ditambahkan objek data berupa Dokumen Kartu NPWD yang dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Identifikasi Elemen Tambahan

Pada proses Pelayanan Pendaftaran Wajib Pajak telah dilakukan pemodelan proses bisnis *as-is* berjumlah 13 aktivitas. Berikut alur proses Pelayanan Pendaftaran Wajib Pajak:

- a) Pemohon Mendaftar Permohonan Wajib Pajak
- b) Petugas Pendaftaran Menerima dan memeriksa kelengkapan berkas permohonan wajib pajak, jika berkas lengkap maka langkah selanjutnya diperiksa oleh Kasubbid Pendaftaran, jika berkas tidak lengkap maka dikembalikan ke pemohon untuk melengkapi berkasnya
- c) Kasubbid Pendaftaran menerima dan memeriksa kelengkapan berkas permohonan wajib pajak, jika disetujui maka dilakukan peninjauan lokasi oleh Petugas Dinas Lapangan, jika tidak disetujui maka dikembalikan ke petugas pendaftaran.
- d) Petugas Dinas Lapangan Melakukan Peninjauan Lokasi yang menghasilkan BAP dan denah lokasi objek pajak.
- e) Kasubbid Pendaftaran memeriksa BAP dan Denah Lokasi, jika disetujui diberikan ke Petugas

Penerbit NPWPD untuk dilakukan penginputan data, jika tidak disetujui dikembalikan ke pemohon untuk melengkapi berkasnya.

- f) Petugas Penerbit NPWPD Menginput data dan Mencetak kartu NPWD serta SK Pengukuhan Wajib Pajak yang menghasilkan Kartu NPWPD serta SK Pengukuhan Wajib Pajak.
 - g) Kasubbid Pendaftaran Memeriksa kartu NPWPD dan SK Pengukuhan Wajib Pajak, jika disetujui diberikan kepada Kabid Pendataan dan Pendaftaran untuk dilakukan pemeriksaan, jika tidak disetujui diberikan kepada Petugas Penerbit NPWPD untuk dilakukan penginputan data kembali.
 - h) Kabid Pendataan dan Pendaftaran memeriksa Kartu NPWPD dan SK Pengukuhan Wajib Pajak, jika disetujui diberikan kepada Kepala Badan untuk ditandatangani, jika tidak disetujui diberikan kepada Kasubbid Pendaftaran untuk dilakukan pemeriksaan kembali.
 - i) Kepala Badan Menandatangani SK Pengukuhan Wajib Pajak.
 - j) Kabid Pendataan dan Pendaftaran menerima SK Pengukuhan Wajib Pajak.
 - k) Kasubbid Pendaftaran Menyerahkan Kartu NPWPD dan SK Pengukuhan Wajib Pajak kepada Petugas pendaftaran.
 - l) Petugas Pendaftaran Mendokumentasikan Berkas Pendaftaran.
 - m) Pemohon Menerima Kartu NPWPD dan SK Pengukuhan Wajib Pajak
- Hasil yang didapatkan dari pemodelan proses bisnis *as-is* di BPPDRD Kota Balikpapan ialah telah dimodelkan 20 model proses bisnis *as-is* yang sesuai dengan tujuan, sasaran serta kegiatan yang ada pada BPPDRD Kota Balikpapan.

C. Process Analysis

Pada tahap ini dilakukan analisis terhadap proses *as-is* pada BPPDRD Kota Balikpapan jika terdapat ketidaksesuaian maka dilakukan perbaikan pada tahap *redesign*. Pada tahap ini menggunakan analisis kualitatif *value-added analysis*. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi tiap langkah pada suatu proses, jika terdapat ketidaksesuaian maka dilakukan penghapusan langkah proses yang tidak perlu. Pada contoh Pelayanan Pendaftaran Wajib Pajak telah didapatkan proses bisnis *as-is* yang terdiri dari 13 aktivitas, kemudian dilakukan analisis dan didapatkan 3 aktivitas yang masuk dalam kategori *business value-adding* (BVA), 8 aktivitas masuk dalam kategori *value-adding* (VA) dan 2 aktivitas yang masuk dalam kategori *non-value adding* (NVA). Setelah itu aktivitas yang berstatus NVA dihapus, sehingga jumlah aktivitas setelah di analisis berjumlah 11 aktivitas seperti pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Analisis Proses *as-is* Pelayanan Pendaftaran Wajib Pajak

No	Langkah	Entitas	Klasifikasi	Keterangan
1	Mendaftar Permohonan Wajib Pajak	Pemohon	VA	-
2	Menerima dan memeriksa kelengkapan berkas permohonan wajib pajak	Petugas Pendaftaran	VA	-
3	Menerima dan memeriksa kelengkapan berkas permohonan wajib pajak	Kasubid Pendaftaran	VA	-
4	Melakukan Peninjauan Lokasi	Petugas Dinas Lapangan	BVA	-
5	Memeriksa BAP dan Denah Lokasi	Kasubid Pendaftaran	VA	-
6	Menginput data dan Mencetak kartu NPWD serta SK Pengukuhan Wajib Pajak	Petugas Penerbit NPWD	BVA	-
7	Memeriksa Kartu NPWD dan SK Pengukuhan Wajib Pajak	Kasubid Pendaftaran	NVA	Aktivitas ini dihilangkan, karena aktivitas tersebut memakan waktu dan cukup dilakukan oleh Kabid pendataan dan pendaftaran
8	Memeriksa Kartu NPWD dan SK Pengukuhan Wajib Pajak	Kabid Pendaan dan Pendaftaran	VA	-
9	Menandatangani SK Pengukuhan Wajib	Kepala BPPD RD	BVA	-

	Pajak			
10	Menerima SK Pengukuhan Wajib Pajak	Kabid Pendaan dan Pendaftaran	NVA	Aktivitas Menerima SK Pengukuhan Wajib Pajak tidak memberikan nilai tambah
11	Menyerahkan Kartu NPWD dan SK Pengukuhan Wajib Pajak kepada petugas pendaftaran	Kasubid Pendaftaran	VA	-
12	Mendokumentasikan Berkas Pendaftaran	Petugas Pendaftaran	VA	-
13	Menerima Kartu NPWD dan SK Pengukuhan Wajib Pajak	Pemohon	VA	-

D. Process Redesign

Pada tahap ini dilakukan perbaikan proses bisnis *as-is* dengan menghilangkan aktivitas yang dianggap tidak perlu atau berstatus *non-value adding* (NVA) menjadi proses bisnis *to-be*. Hasil yang didapatkan yaitu dari 20 proses bisnis *as-is* yang telah dianalisis, terdapat 15 proses bisnis *as-is* yang harus dilakukan perbaikan karena terdapat aktivitas yang berstatus NVA. Aktivitas yang berstatus NVA berjumlah 26 aktivitas dari 15 proses bisnis *as-is*. Aktivitas yang berstatus NVA tersebut pada tahap ini dilakukan perbaikan dengan menghapus aktivitas yang berstatus NVA. Hasil lainnya terdapat 5 proses bisnis *as-is* yang tidak dilakukan perbaikan dikarenakan tidak terdapat aktivitas yang berstatus NVA. Berikut alur pemodelan proses bisnis *to-be* pada proses Pelayanan Pendaftaran Wajib Pajak sebagai contoh.

Pada proses Pelayanan Pendaftaran Wajib Pajak terdapat perbaikan aktivitas yang sebelumnya pada proses bisnis *as-is* berjumlah 13 aktivitas. Setelah dilakukan analisis terdapat 2 aktivitas yang dianggap tidak perlu atau mempunyai status *non-value adding* (NVA), yaitu aktivitas Memeriksa Kartu NPWD dan SK Pengukuhan Wajib Pajak serta Menerima SK Pengukuhan Wajib Pajak. Maka kedua aktivitas tersebut pada tahap ini dihilangkan, sehingga didapatkan proses bisnis *to-be* yang berjumlah 11 aktivitas, yang dapat dilihat pada Gambar 7, berikut alur prosesnya:

- Pemohon Mendaftar Permohonan Wajib Pajak
- Petugas Pendaftaran Menerima dan memeriksa kelengkapan berkas permohonan wajib pajak, jika

- berkas lengkap maka langkah selanjutnya diperiksa oleh Kasubbid Pendaftaran, jika berkas tidak lengkap maka dikembalikan ke pemohon untuk melengkapi berkasnya
- c) Kasubbid Pendaftaran menerima dan memeriksa kelengkapan berkas permohonan wajib pajak, jika disetujui maka dilakukan peninjauan lokasi oleh Petugas Dinas Lapangan, jika tidak disetujui maka dikembalikan ke petugas pendaftaran.
 - d) Petugas Dinas Lapangan Melakukan Peninjauan Lokasi yang menghasilkan BAP dan denah lokasi objek pajak.
 - e) Kasubbid Pendaftaran memeriksa BAP dan Denah Lokasi, jika disetujui diberikan ke Petugas Penerbit NPWPD untuk dilakukan penginputan data, jika tidak disetujui dikembalikan ke pemohon untuk melengkapi berkasnya.
 - f) Petugas Penerbit NPWPD Menginput data dan Mencetak kartu NPWD serta SK Pengukuhan Wajib Pajak yang menghasilkan Kartu NPWPD serta SK Pengukuhan Wajib Pajak.
 - g) Kabid Pendaataan dan Pendaftaran memeriksa Kartu NPWPD dan SK Pengukuhan Wajib Pajak, jika disetujui diberikan kepada Kepala Badan untuk ditandatangani, jika tidak disetujui diberikan kepada Kasubbid Pendaftaran untuk dilakukan pemeriksaan kembali.
 - h) Kepala Badan Menandatangani SK Pengukuhan Wajib Pajak.
 - i) Kasubbid Pendaftaran Menyerahkan Kartu NPWPD dan SK Pengukuhan Wajib Pajak kepada Petugas pendaftaran.
 - j) Petugas Pendaftaran Mendokumentasikan Berkas Pendaftaran.
 - k) Pemohon Menerima Kartu NPWPD dan SK Pengukuhan Wajib Pajak.

E. Penyusunan SOP

Setelah didapatkan proses bisnis *to-be* pada proses *Redesign*, pada tahap ini dilakukan penyusunan SOP dengan merujuk pada proses bisnis *to-be* yang telah dimodelkan dengan mengacu pada Permenpan RB No. 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintah. Pada Gambar 8 menjelaskan salah satu contoh dari SOP yang dibuat yaitu proses Pelayanan Pendaftaran Wajib Pajak menghasilkan proses yang lebih detail dari pemodelan proses bisnis. Terdapat tambahan penjelasan seperti kelengkapan, lama waktu dan output yang dihasilkan. Berikut alur proses pada Pelayanan Pendaftaran Wajib Pajak.

- a) Wajib Pajak baik perorangan atau undangan WP hasil pendataan wajib mendaftarkan objek pajaknya dengan mengisi formulir permohonan/ Surat Pemberitahuan Objek pajak (SPOPD) yang diisi dengan benar, jelas, lengkap, ditanda tangani serta dilampiri fotocopy dokumen yang dipersyaratkan dan meyerahkannya dengan Petugas.

- b) Petugas Pendaftaran Menerima dan memeriksa kelengkapan berkas permohonan pendaftaran Wajib Pajak. Jika lengkap, berkas diserahkan ke Kasubid Pendaftaran untuk diperiksa. Jika tidak lengkap, berkas dikembalikan ke Wajib Pajak untuk diperbaiki dan dilengkapi.
- c) Kasubbid Pendaftaran memeriksa dan meneliti berkas pendaftaran Wajib Pajak jika disetujui, Berkas tersebut diserahkan kepada Petugas Dinas Lapangan untuk dlakukan peninjauan lapangan. Jika masih terdapat kesalahan, berkas dikembalikan kepada Petugas pendaftaran untuk diperbaiki.
- d) Petugas Dinas Lapangan melaksanakan peninjauan lokasi objek pajak atas berkas permohonan yang telah disetujui sesuai dengan wilayah kerja Petugas Dinas Lapangan. Hasil peninjauan yang dituangkan dalam BAP dan denah lokasi objek pajak diserahkan kepada Kasubid Pendaftaran.
- e) Kasubbid Pendaftaran memeriksa BAP dan denah lokasi objek pajak, jika disetujui diserahkan kepada Petugas Penerbit. Jika masih terdapat kesalahan maka dikembalikan kepada pemohon untuk melakukan pendaftaran ulang.
- f) Petugas Penerbit NPWPD Menginput data kedalam sistem aplikasi dan mencetak kartu NPWPD serta SK Pengukuhan Wajib Pajak, dan menyerahkannya kepada Kasubid Pendaftaran untuk diperiksa.
- g) Kabid Pendaataan dan Penetapan Memeriksa Kartu NPWPD dan SK Pengukuhan Wajib Pajak. Jika setuju, menyampaikan kepada Kepala BPPDRD. Jika masih terdapat kesalahan, dikembalikan kepada Petugas Penerbit NPWPD untuk diperbaiki.
- h) Kepala BPPDRD Meneliti dan menandatangani SK Pengukuhan Wajib Pajak.
- i) Kasubid Pendaftaran menyerahkan Kartu NPWPD dan SK Pengukuhan Wajib Pajak kepada Petugas Pendaftaran.
- j) Petugas Pendaftaran mendokumentasikan berkas Pendaftaran dan menyerahkan Kartu NPWPD asli dan Lembar pertama asli SK Pengukuhan Wajib pajak kepada Wajib Pajak
- k) Wajib Pajak menerima Kartu NPWPD dan SK Pengukuhan sebagai Wajib Pajak

3 PENUTUP

3.1 Kesimpulan

Telah dilakukan pemodelan proses bisnis pada BPPDRD Kota Balikpapan dalam bentuk model proses bisnis dengan menggunakan notasi *business process model and notation* (BPMN) denagn memodelkan proses bisnis *as-is* terdiri atas 20 model. Telah dilakukan analisis dengan menggunakan *value added analysis* dan didapatkan beberapa kelemahan pada proses bisnis *as-is* yaitu 26 aktivitas yang harus diperbaiki pada model proses bisnis *as-is*, sehingga didapatkan 20 model proses bisnis *to-be* dan 20 SOP yaitu Prosedur Pengujian Data Monitoring dan Penungguan, Prosedur Penerbitan Ketetapan Reklame

dan Penerbitan Ketetapan Pemanfaatan Air Tanah, Pelayanan Pembetulan data PBB-P2, Pelayanan Pembatalan data PBB-P2, Pelayanan Perporasi, Pelayanan Angsuran dan Penundaan Pembayaran, Pengurangan, Keringanan dan Pembebasan Pajak Daerah, Pelaporan SPTPD dan pembayaran, Pembukuan Pajak Daerah, Sistem Pelayanan Pajak Daerah, Pelayanan Pembayaran Pajak Daerah melalui Bendaharawan Penerima, Pembetulan Surat Ketetapan Pajak, Prosedur Validasi BPHTB, Prosedur Pelayanan Permohonan Data Baru PBB-P2, Pelaporan SOPD Reklame, Pelaporan SOPD Pemanfaatan Air Tanah, Penetapan secara jabatan, Pelayanan Pendaftaran Wajib Pajak, Penyelenggaraan Kegiatan Pendataan Wajib Pajak dan Pembukuan Piutang, Tunggakan Pajak Daerah.

3.2 Saran

Pemodelan proses bisnis dan penyusunan *standard operating procedure* pada BPPDRD Kota Balikpapan hanya terbatas pada proses utama saja. Sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat melakukan pemodelan proses bisnis dan penyusunan *standard operating procedure* pada proses pendukung yang terdapat pada BPPDRD Kota Balikpapan.

Proses bisnis *to-be* yang telah dibuat sebaiknya diterapkan untuk mengetahui seberapa besar berpengaruh pada layanan BPPDRD Kota Balikpapan, sehingga kedepannya terdapat penelitian yang melanjutkan ke tahap *process implementation* dan *process monitoring and controlling*.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] D. Rahmawati, R. I. Rokhmawati and A. R. Perdanakusuma, "Analisis dan Pemodelan Proses Bisnis Bidang Pelayanan Perizinan Menggunakan Business Process Model and Notation (BPMN) (Studi Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Pemerintah Kota Malang)," *Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, vol. 1, no. 11, pp. 1337-1347, 2017.
- [2] R. A. Nurfitriya and R. Y. Dewantara, "Analisis Proses Bisnis Sistem Informasi Administrasi Skripsi Dengan Pendekatan Business Process Improvement (Studi Kasus pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya)," *Jurnal Administrasi Bisnis*, vol. 64, no. 1, pp. 84-91, 2018.
- [3] BPPDRD Kota Balikpapan, *Badan Pengelola Pajak Daerah dan Restribusi Daerah Kota Balikpapan*, <http://bppdrd.balikpapan.go.id>, 4 Agustus 2020 14.20
- [4] UIN Sunan Ampel Surabaya, "Standar Operasional Prosedur UIN Sunan Ampel Surabaya," UIN Sunan Ampel Surabaya,

Surabaya, 2015.

- [5] M. A. Ramdhani, "Pemodelan Proses Bisnis Sistem Akademik Menggunakan Pendekatan Business Process Modelling Notation (BPMN) (Studi Kasus Institusi Perguruan Tinggi XYZ)," *Jurnal Informasi*, vol. 7, no. 2, pp. 83-93, 2015.
- [6] E. Indra et al., "Design and Implementation of Student Attendance System Based on Face Recognition by Haar-Like Features Methods," in *2020 3rd International Conference on Mechanical, Electronics, Computer, and Industrial Technology (MECnIT)*, 2020, pp. 336-342.
- [7] S. Harjanto and Setiyowati, "Permodelan Proses Bisnis Manajemen Aset Menggunakan TOGAF Architecture Development Method Studi Kasus: STMIK XYZ Surakarta," *Jurnal Ilmiah Sinus*, vol. 16, no. 2, pp. 63-70, 2018.
- [8] A. T. Helmi, I. Aknuranda and M. C. Saputra, "Analisis Dan Pemodelan Proses Bisnis Menggunakan Business Process Improvement (BPI) Pada Lembaga Bimbingan Belajar (Studi Kasus: Lembaga Bimbingan Belajar Prisma)," *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, vol. 2, no. 10, pp. 4184-4191, 2018.