



**ANALISIS DAN PERBAIKAN
PROSES BISNIS PENERBITAN SURAT TAGIHAN PAJAK
PADA KPP PRATAMA JAKARTA KEBAYORAN BARU DUA**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2022**



**ANALISIS DAN PERBAIKAN
PROSES BISNIS PENERBITAN SURAT TAGIHAN PAJAK
PADA KPP PRATAMA JAKARTA KEBAYORAN BARU DUA**



**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen**

UNIVERSITAS
MERCU BUANA
ISAK HERI SISWANTO

55119120071

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2022**

ABSTRACT

The Pratama Jakarta Tax Service Office Kebayoran Baru Dua (KPP KB Dua) is one of the vertical units of the Directorate General of Taxes whose task is to serve the fulfillment of tax administration for taxpayers in the Kebayoran Baru district. One of the tasks of KPP KB Dua is to supervise payment compliance and/or reporting of taxpayers' tax returns. Surat Tagihan Pajak (STP) is one of the products produced in this supervision activity. In the period 2016 – 2020 KPP KB Dua on average was able to issue 51.1% of STPs of the total number of STPs that should have been issued. There are several problems that cause there are still many STPs that have not been issued, especially related to the STP issuance workflow. Initial research shows that there are several forms of waste in the STP issuance workflow. The time required to issue 1 STP using the as-is business process is 32 minutes. To increase the productivity of STP issuance, it is necessary to improve the STP issuance workflow using the streamlining method of the STP issuance workflow. The results of the research show that the completion time of STP issuance using the to-be business process is 7 minutes, so it can save 25 minutes of STP issuance completion time per STP.

Keywords : Produktivitas Penerbitan STP, Waste, Streamlining, Business Process



ABSTRAK

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Kebayoran Baru Dua (KPP KB Dua) merupakan salah satu unit vertikal dari Direktorat Jenderal Pajak yang bertugas untuk melayani pemenuhan administrasi perpajakan wajib pajak disebagian wilayah Kecamatan Kebayoran Baru. Salah satu tugas dari KPP KB Dua adalah melakukan pengawasan kepatuhan pembayaran dan/atau pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) wajib pajak. Surat Tagihan Pajak (STP) merupakan salah satu produk yang dihasilkan dalam kegiatan pengawasan tersebut. Dalam kurun waktu 2016 – 2020 KPP KB Dua rata-rata dapat menerbitkan 51,1% STP dari total jumlah STP yang seharusnya diterbitkan. Terdapat beberapa masalah yang menyebabkan masih banyaknya STP yang belum diterbitkan, terutama terkait dengan alur kerja penerbitan STP. Penelitian awal menunjukkan terdapat beberapa bentuk pemborosan atau *waste* dalam alur kerja penerbitan STP. Waktu yang dibutuhkan untuk menerbitkan 1 STP dengan menggunakan proses bisnis as-is adalah sebanyak 32 menit. Untuk meningkatkan produktivitas penerbitan STP maka dilakukan perbaikan alur kerja penerbitan STP menggunakan metode *streamlining* terhadap alur kerja penerbitan STP. Hasil penelitian menunjukkan waktu penyelesaian penerbitan STP dengan menggunakan proses bisnis *to-be* adalah sebanyak 7 menit, sehingga dapat menghemat waktu penyelesaian penerbitan STP sebanyak 25 menit per STP.

Kata Kunci : Produktivitas Penerbitan STP, Waste, Streamlining, Bisnis Proses.



LEMBAR PENGESAHAN

Judul Tesis : Analisis dan Perbaikan Proses Bisnis Penerbitan
Surat Tagihan Pajak pada KPP Pratama Jakarta
Kebayoran Baru Dua

Bentuk Tesis : Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Isak Heri Siswanto

Nomor Induk Mahasiswa : 55119120071

Program : Magister Manajemen

Tanggal :
Pembimbing



Dr. Tukhas Shilul Imaroh M.M.

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Mengesahkan,
Ketua Program Studi Magister
Manajemen



UNIVERSITAS
MERCU BUA
NA

Dr. Erna Sofriana Imaningsih, SE., M.SI

Dr. Indra Siswanti, SE., M.M

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam tesis ini:

Judul Tesis	:	Analisis dan Perbaikan Proses Bisnis Penerbitan Surat Tagihan Pajak pada KPP Pratama Jakarta Kebayoran Baru Dua
Bentuk Tesis	:	Kajian Masalah Perusahaan
Nama	:	Isak Heri Siswanto
Nomor Induk Mahasiswa	:	55119120071
Program	:	Magister Manajemen
Tanggal	:	12 Agustus 2022

Merupakan hasil studi Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Operasi, sebagai karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Sumber informasi, data dan hasil pengolahannya yang digunakan telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 12 Agustus 2022



Isak Heri Siswanto

PERNYATAAN SIMILARITY CHECK

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh

Nama	: Isak Heri Siswanto
NIM	: 55119120071
Program Studi	: Magister Manajemen

dengan judul

“Analisis dan Perbaikan Proses Bisnis Penerbitan Surat Tagihan Pajak Pada KPP Pratama Jakarta Kebayoran Baru Dua”,

telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal 11/08/2022, didapatkan nilai persentase sebesar 15 %.

UNIVERSITAS
MERCUBUANA
Jakarta, 11 Agustus 2022
Administrator Turnitin

Arie Pangudi, A.Md

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas kasih dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul “Analisis dan Perbaikan Proses Bisnis Penerbitan Surat Tagihan Pajak pada KPP Pratama Jakarta Kebayoran Baru Dua”. Tesis ini dibuat sebagai syarat untuk menyelesaikan studi di program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Dalam penyelesaian tesis ini, penulis banyak mendapatkan bantuan, masukan dan saran dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih setulusnya kepada:

1. Dr. Harwikarya, MT., selaku Plt. Rektor Universitas Mercu Buana
2. Dr. Erna Sofriana Imaningsih, SE., M.SI selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana yang telah memberikan dorongan dan fasilitas pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
3. Dr. Tukhas Shilul Imaroh, M.M sebagai Pembimbing yang juga telah memberikan bimbingan, arahan, dan memberi motivasi dalam penyusunan Tesis ini.
4. Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana yang telah memberikan dorongan, arahan, dan membagi ilmu yang bermanfaat dalam penyelesaian penelitian ini.
5. Para Guru Besar Universitas Mercu Buana selaku dosen yang telah memberikan kuliah dan tugas lain guna pendalaman materi kuliah; dan rekan-rekan mahasiswa sebagai pendamping diskusi dalam belajar.
6. Kepada Orang tua penulis yang telah membesar, dan sabar mendidik peneliti, dan anggota keluarga lainnya yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu.

7. Kepada Bapak Roy Fardiansyah selaku pembimbing Thesis dari KPP Pratama Jakarta Kebayoran Baru Dua yang bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing penulisan.
8. Teman-teman konsentrasi Manajemen Operational dan juga teman-teman seangkatan kelas Magister Manajemen yang saling memberikan semangat dan dukungan agar kita semua bisa lulus.

Penelitian ini sudah dibuat dengan sungguh-sungguh untuk mengikuti kaidah-kaidah penelitian ilmiah sebagaimana telah diatur dalam buku pedoman yang merupakan kebijakan Kepala Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana. Di sisi lain adanya keterbatasan kemampuan teknis maupun metodologis, tentu di dalam proposal penelitian ini masih terdapat kekurangan. Semoga semua pihak dapat membantu penyempurnaannya.

Jakarta, 12 Agustus 2022

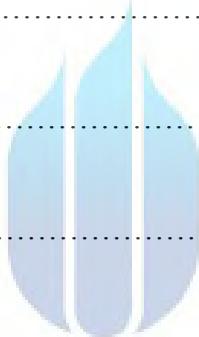


DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT.....	i
ABSTRAK.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
PERNYATAAN SIMILARITY.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	5
1.3. Rumusan Masalah.....	5
1.3.1. Rumusan Masalah.....	5
1.3.2. Batasan Masalah.....	5
1.4. Maksud dan Tujuan Penelitian.....	6
1.4.1. Maksud Penelitian.....	6
1.4.2. Tujuan Penelitian.....	6
1.5. Kontribusi Penelitian.....	6
1.5.1. Aspek Teoritis.....	6
1.5.2. Aspek Praktis.....	6
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Kajian Teori.....	7
2.1.1. Manajemen Operasi.....	7
2.1.2. <i>Lean Management</i>	8
2.1.3. <i>Waste</i>	10
2.1.4. <i>Business Process Redesign</i>	12

2.1.5. <i>Business Process Improvement</i>	14
2.1.6. Efektivitas Penerbitan STP.....	16
2.1.7. Pajak.....	17
2.2. Penelitian Terdahulu.....	19
2.2.1. Kajian Penelitian Terdahulu.....	19
2.2.2. <i>State of The Art (SOTA)</i>	26
2.3. Kerangka Pemikiran.....	27
 BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian.....	28
3.2. Definisi dan Operasi Variabel.....	28
3.2.1. Definisi Konsep.....	28
3.2.2. Definisi Operasional.....	29
3.3. Populasi dan Sampel.....	30
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	30
3.5. Metode Analisis Data.....	31
3.5.1. Produktivitas Penerbitan STP.....	31
3.5.2. Metode Seven Waste.....	31
3.5.3. Business Process Improvement.....	32
3.6. Langkah-langkah Penelitian.....	34
 BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Deskripsi Organisasi.....	36
4.1.1. Gambaran Umum Organisasi.....	36
4.1.2. KPP Pratama.....	39
4.1.3. Surat Tagihan Pajak (STP).....	41
4.2. Proses Bisnis Penerbitan Surat Tagihan Pajak As-Is...	43
4.3. Permasalahan terkait Penerbitan Surat Tagihan Pajak.	49
4.3.1. Pengumpulan Data.....	49
4.3.2. Rasio Produktivitas.....	50
4.3.3. Analisis Rasio Produktivitas.....	51

4.3.4. Pemborosan (Waste).....	54
4.4. Perbaikan Proses Bisnis Penerbitan STP.....	55
4.4.1. Perampingan Proses Bisnis.....	55
4.4.2. Proses Bisnis To Be.....	57
4.4.3. Kajian dengan Penelitian Sebelumnya.....	61
4.4.4. Keterbatasan Penelitian.....	62
4.4.5. Implikasi Manajerial.....	62
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan.....	64
5.2. Saran.....	66
DAFTAR PUSTAKA.....	68
LAMPIRAN.....	72



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Waktu rata-rata penerbitan STP.....	3
Tabel 1.2. Persentase STP yang belum diterbitkan.....	3
Tabel 2.1. Penelitian Sebelumnya.....	20
Tabel 2.2. <i>State of The Art</i>	26
Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel.....	29
Tabel 4.1. Target Penerimaan Pajak 5 Tahun Terakhir.....	37
Tabel 4.2. Data-data Analisis Produktivitas.....	50
Tabel 4.3. Rasio Produktivitas.....	51
Tabel 4.4. Total Waktu untuk menerbitkan seluruh STP.....	52
Tabel 4.5. Penyebab Rendahnya Penerbitan STP.....	53
Tabel 4.6. Perbandingan waktu penyelesaian alur kerja Pengawasan...	60
Tabel 4.7. Perbandingan waktu penyelesaian alur kerja Perekaman...	60
Tabel 4.8. Gap Analisis Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu....	62
Tabel 4.9. Implikasi Manajerial.....	63

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Grafik Penerbitan STP KPP Jakarta Kebayoran Baru Dua...	4
Gambar 2.1. Alur Rekayasa Ulang Proses Bisnis.....	14
Gambar 2.2 Alur Business Process Improvement.....	14
Gambar 2.3 Fungsi Pajak.....	19
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran.....	27
Gambar 3.1 Flow Chart Penelitian.....	34
Gambar 4.1 Grafik Target dan Realisasi Pajak Nasional.....	38
Gambar 4.2 Proses Bisnis Perpajakan.....	39
Gambar 4.3 Struktur KPP Pratama.....	40
Gambar 4.4 Pengawasan Pembayaran Pajak dan Pelaporan SPT.....	42
Gambar 4.5 Surat Tagihan Pajak.....	44
Gambar 4.6 Alur Kerja Pengawasan Pembayaran Pajak dan Pelaporan SPT.....	46
Gambar 4.7 Alur Kerja Perekaman STP.....	47
Gambar 4.8 Alur Kerja Persetujuan STP.....	48
Gambar 4.9 Alur Kerja Pencetakan STP.....	49
Gambar 4.10 Alur Kerja Penerbitan STP (<i>to-be</i>).....	59

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Surat Permohonan	72
Lampiran 2. Dokumentasi	73
Lampiran 3. Hasil Focus Group Discussion	75

