LAPORAN KINERJA

DIREKTORAT KEPATUHAN INTERNAL
DAN TRANSFORMASI SUMBER DAYA APARATUR

2024

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI 1
BAB I PENDAHULUAN 2
A. Latar Belakang 2
B. Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi 3
C. Sumber Daya Manusia 5
D. Peran Strategis 5
E. Sistematika Laporan 6
BAB II PERENCANAAN KINERJA 7
BAB III AKUNTABILITAS KINERJA 10
A. Capaian Kinerja Organisasi 10
B. Realisasi Anggaran 128
C. Pemantauan Program Rencana Strategis DJP Tahun 2020—2024 129
BAB IV PENUTUP 130

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah menyebutkan Perjanjian Kinerja adalah lembar/dokumen yang berisikan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan program/kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja. Tujuan penyusunan perjanjian kinerja yaitu:

1. Sebagai wujud nyata komitmen antara penerima dan pemberi amanah untuk meningkatkan integritas, akuntabilitas, transparansi, dan kinerja aparatur.
2. Menciptakan tolok ukur kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja aparatur.
3. Sebagai dasar penilaian keberhasilan/kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dan sebagai dasar pemberian penghargaan dan sanksi.
4. Sebagai dasar bagi pemberi amanah untuk melakukan *monitoring*, evaluasi dan supervisi atas perkembangan/kemajuan kinerja penerima amanah.
5. Sebagai dasar dalam penetapan sasaran kinerja pegawai.

Adapun Laporan Kinerja merupakan bentuk akuntabilitas dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dipercayakan kepada setiap instansi pemerintah atas penggunaan anggaran. Hal terpenting yang diperlukan dalam penyusunan laporan kinerja adalah pengukuran kinerja dan evaluasi serta pengungkapan (*disclosure*) secara memadai hasil analisis terhadap pengukuran kinerja. Tujuan pelaporan kinerja yaitu:

1. Memberikan informasi kinerja yang terukur kepada pemberi mandat atas kinerja yang telah dan seharusnya dicapai.
2. Sebagai upaya perbaikan berkesinambungan bagi instansi pemerintah untuk meningkatkan kinerjanya.

Secara triwulanan, penilaian, *monitoring*, dan evaluasi kinerja dilakukan pula dengan melakukan kegiatan Dialog Kinerja Organisasi sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. *Output* dari kegiatan ini yaitu Laporan Nilai Kinerja Organisasi (NKO) dan Laporan Capaian Kinerja atas pencapaian yang telah dicantumkan dalam Perjanjian Kinerja Pejabat Pemilik Peta Strategi.

B. Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 118/PMK.01/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, Direktorat KITSDA mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang kepatuhan internal dan transformasi sumber daya aparatur. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Direktorat KITSDA menyelenggarakan fungsi:

1. penyiapan perumusan kebijakan di bidang kepatuhan internal dan transformasi sumber daya aparatur;
2. penyiapan pelaksanaan kebijakan di bidang kepatuhan internal dan transformasi sumber daya aparatur;
3. penyiapan penyusunan norma, standar, prosedur dan kriteria di bidang ke kepatuhan internal dan transformasi sumber daya aparatur;
4. penyiapan pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang kepatuhan internal dan transformasi sumber daya aparatur;
5. pelaksanaan urusan tata usaha Direktorat KITSDA.

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut, Direktorat KITSDA membawahi 5 Subdirektorat, 1 Subbagian Tata Usaha, dan kelompok Jabatan Fungsional yang dirinci sebagai berikut:

1. Subdirektorat Kepatuhan Internal

   Didukung oleh 3 Seksi di bawahnya, Subdirektorat Kepatuhan Internal mempunyai tugas melaksanakan penyusunan strategi dan perancangan serta pelaksanaan sistem kepatuhan internal dan penyusunan strategi, perancangan, dan pelaksanaan uji coba pengembangan konsep penjaminan mutu.
2. Subdirektorat Investigasi Internal

   Didukung oleh 3 Seksi di bawahnya, Subdirektorat Investigasi Internal mempunyai tugas melaksanakan penyusunan strategi dan perancangan serta pelaksanaan sistem investigasi internal, pemeriksaan terhadap pelanggaran kode etik, dan evaluasi hasil temuan pemeriksaan, koordinasi, serta pemantauan tindak lanjut hasil pemeriksaan aparat pengawasan dan pengaduan masyarakat.
3. Subdirektorat Transformasi Organisasi

   Didukung oleh 3 Seksi di bawahnya, Subdirektorat Transformasi Organiasi mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana strategis jangka menengah dan jangka panjang, perancangan, dan pelaksanaan uji coba rancang bangun transformasi organisasi serta evaluasi implementasi pengembangan di bidang organisasi.

4. Subdirektorat Pengembangan Manajemen Kepegawaian;

   Didukung oleh 3 Seksi di bawahnya, Subdirektorat Pengembangan Manajemen Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan perancangan dan uji coba rancang bangun serta evaluasi pengembangan di bidang manajemen kepegawaian, pengukuran kinerja pegawai, dan manajemen kepegawaian lainnya.

5. Subdirektorat Kompetensi dan Pengembangan Kapasitas Pegawai

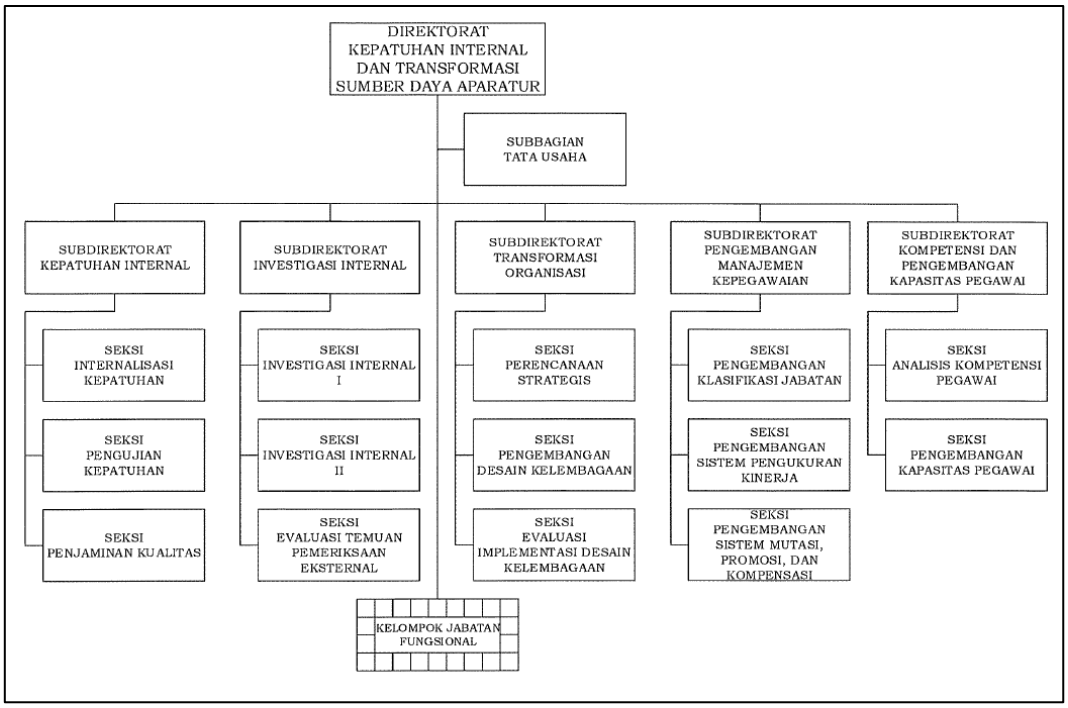
   Didukung oleh 2 Seksi di bawahnya, Subdirektorat Kompetensi dan Pengembangan Kapasitas Pegawai mempunyai tugas melaksanakan analisis kriteria kompetensi pegawai, penyiapan bahan perancangan dan pelaksanaan identifikasi kompetensi pegawai, penyiapan bahan perancangan dan pelaksanaan sarana dan metode pengembangan kapasitas pegawai, penyiapan bahan evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan identifikasi kompetensi dan implementasi pengembangan kapasitas pegawai dengan berkoordinasi dengan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perpajakan.

6. Subbagian Tata Usaha

   Subbagian Tata Usaha dalam melaksanakan tugasnya secara administratif dibina oleh Kepala Subdirektorat Kompetensi dan Pengembangan Kapasitas Pegawai untuk melakukan urusan tata usaha, rumah tangga, sumber daya manusia, keuangan, serta pengelolaan kinerja dan risiko Direktorat KITSDA.

7. Kelompok Jabatan Fungsional

Gambar I.1 Bagan Organisasi Direktorat KITSDA



Sumber: Peraturan Menteri Keuangan Nomor 118/PMK.01/2021

C. Sumber Daya Manusia

Berdasarkan data pada Aplikasi SIKKA yang diambil pada tanggal 31 Januari 2025, jumlah pegawai Direktorat KITSDA adalah sejumlah 265 pegawai dengan komposisi sebagai berikut:

1. Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah Pegawai
Eselon II	1
Eselon III	5
Eselon IV	13
Fungsional Assessor Muda	4
Pelaksana	242
Total	**265**

2. Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Jenjang Pendidikan	Jumlah Pegawai
Tk. Pasca Sarjana (S3)	2
Tk. Pasca Sarjana (S2)	70
Tk. Perguruan Tinggi (S1) / (D4)	121
Tk. Akademi (D3)	53
Tk. Akademi (D1)	19
Total	**265**

3. Berdasarkan Gender

Gender	Jumlah Pegawai
Pria	141
Wanita	124
Total	**265**

4. Berdasarkan Generasi (Tahun Lahir)

Generasi	Jumlah Pegawai
Gen X (1965—1980)	23
Gen Y (1981—1996)	184
Gen Z (1997—2012)	58
Total	**265**

D. Peran Strategis

Direktorat KITSDA memiliki peran yang sangat strategis di Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dalam menyiapkan sumber daya manusia yang memiliki integritas dan kompetensi yang tinggi serta mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien.

Sesuai dengan tugas dan fungsi Direktorat KITSDA, terlihat bahwa mandat yang diberikan kepada Direktorat KITSDA adalah terkait dengan pengawasan internal, pengembangan SDM serta organisasi.

Pada tahun 2024, Direktorat KITSDA kembali menjalankan salah satu peran strategisnya, yaitu penyelenggaraan fungsi penyiapan bahan penyusunan rencana strategis jangka menengah dan jangka panjang. Penyelenggaraan fungsi ini akan menghasilkan dokumen berupa Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2025-2029. Hingga berakhirnya tahun 2024, Direktorat KITSDA dengan Subdirektorat Transformasi Organisasi sebagai penanggung jawabnya telah selesai menyusun Visi dan Misi DJP Tahun 2025—2029 yang merupakan rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan serta upaya-upaya yang harus dilakukan dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut. Visi dan Misi yang telah disusun selanjutnya akan menjadi dasar untuk penyusunan sasaran strategis, program, dan kegiatan Rencana Strategis DJP Tahun 2025—2029, sehingga dapat menghasilkan Rancangan Rencana Strategis unit yang utuh dan menyeluruh. Dalam penyusunan Rancangan Rencana Strategis DJP membutuhkan dukungan dan peran keterlibatan banyak pihak, oleh karenanya komunikasi dan koordinasi yang efektif dan efisien akan menjadi kunci keberhasilan peran startegis ini.

E. Sistematika Laporan

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini disajikan penjelasan umum organisasi meliputi aspek strategis organisasi serta isu strategis (*strategic issues*) yang sedang dihadapi organisasi.

Bab II Perencanaan Kinerja

Pada bab ini disajikan informasi mengenai rencana kerja dan perjanjian kinerja Direktorat KITSDA tahun 2024.

Bab III Akuntabilitas Kinerja

Pada bab ini disajikan informasi mengenai capaian kinerja organisasi, realisasi pengggunaan anggaran, dan capaian kinerja lainnya.

Bab IV Pernutup

Pada bab ini berisi narasi penutup atas capaian kinerja selama tahun 2024.

BAB II
PERENCANAAN KINERJA

Perjanjian Kinerja yang dimaksud dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 di lingkungan Kementerian Keuangan diterjemahkan dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan sebagai dokumen kesepakatan antara Pimpinan UPK dengan Pimpinan UPK di atasnya yang berisikan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan program/kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja. Perjanjian Kinerja di lingkungan DJP ditandatangani oleh para Pimpinan Unit Pemilik Peta Strategi beserta atasan langsungnya.

Sejak tahun 2007, Kementerian Keuangan telah menetapkan penggunaan metode *Balanced Scorecard* (BSC) dalam pengelolaan kinerja yang bertujuan agar kinerja menjadi terukur dan terarah. Penilaian kinerja meliputi seluruh organisasi dan pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan. Penilaian kinerja organisasi dan pegawai diharapkan sebagai *"early warning system"* bagi pimpinan organisasi, para atasan, dan akhirnya bagi Kementerian Keuangan untuk terus antisipatif dan proaktif terhadap tantangan dan kesempatan yang ada demi mencapai tujuan reformasi birokrasi.

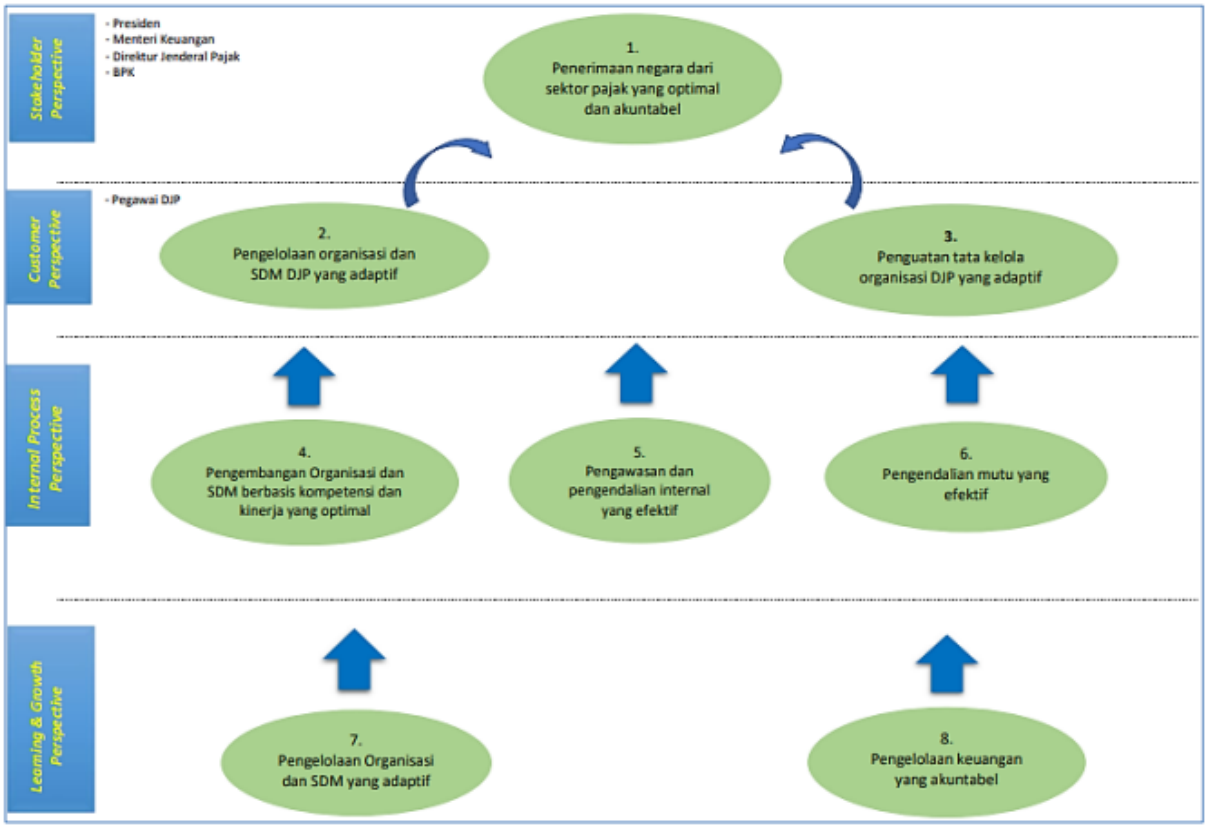
Proses penetapan Indikator Kinerja Utama (IKU) beserta target tahun 2024 di lingkungan Direktorat KITSDA dilakukan melalui kegiatan sebagai berikut:

1. *Refinement* peta strategi, Sasaran Strategis, dan IKU Kemenkeu-*Two* Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA) Tahun 2024 dengan Bagian Organisasi dan Tatalaksana dilaksanakan pada bulan Oktober 2023 di Jakarta;
2. Penandatanganan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perjanjian Kinerja Tahun 2024 antara Direktur KITSDA dengan Direktur Jenderal Pajak dilaksanakan pada bulan Januari 2024 di Jakarta;
3. Penandatanganan SKP Pejabat Administrator, Pejabat Pengawas, Pejabat Fungsional, dan Pelaksana di lingkungan Direktorat KITSDA dilaksanakan pada bulan Januari 2024 di Jakarta;
4. Penandatanganan Adendum Perjanjian Kinerja Direktur KITSDA Tahun 2024 dilaksanakan pada bulan Agustus 2024 di Jakarta.

Dalam proses penyusunan Peta Strategi, Sasaran Strategis (SS), dan IKU/IKI Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak (KPDJP), pertimbangan utama meliputi Rencana Strategis

(Renstra), Rencana Kerja (Renja), Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN), serta arahan Menteri Keuangan.

Gambar II.1 Peta Strategi Direktorat KITSDA Tahun 2024



Sumber: Perjanjian Kinerja Direktur KITSDA Tahun 2024

Peta strategi di atas merupakan implementasi sistem *Balanced Scorecard* (BSC) yang diterapkan oleh Kementerian Keuangan, digunakan untuk menjabarkan strategi secara visual, melalui sejumlah Sasaran Strategis yang terangkai dalam hubungan sebab akibat, sehingga memudahkan dalam mengomunikasikan strategi. Peta strategi Direktorat KITSDA menggambarkan cara pandang Direktorat KITSDA dari 4 perspektif, yaitu *stakeholder perspective*, *customer perspective, internal process perspective*, dan *learning and growth perspective*.

Pada Perjanjian Kinerja Direktur KITSDA tahun 2024 terdapat 8 Sasaran Strategis dan 19 IKU untuk mengukut keberhasilan kinerja unit. Daftar sasaran strategis dan IKU Direktorat KITSDA tahun 2024 setelah adendum dijabarkan dalam tabel II.1.

Tabel II.1 Daftar Sasaran Strategis (SS) dan Indikator Kinerja Utama (IKU) Kemenkeu-Two Direktorat KITSDA Tahun 2024

No.	Kode IKU	Nama IKU	Target
Stakeholder Perspective			
1	1a-CP	Persentase Realisasi Penerimaan Pajak	100%
2	1b-CP	Indeks Integritas Organisasi	100
Customer Perspective			
3	2a-CP	Nilai Evaluasi Organisasi	100
4	2b-CP	Tingkat Kualitas Pengelolaan SDM	96%
5	2c-N	Tingkat Ketepatan Pemenuhan Kebutuhan Pembelajaran	85
6	3a-CP	Persentase Rekomendasi BPK atas LKPP dan LK BUN yang Telah Ditindaklanjuti	91%
7	3b-N	Nilai Pengawasan Kearsipan Internal	91
Internal Process Perspective			
8	4a-N	Persentase Penyusunan Konsep Regulasi Terkait Organisasi dan SDM	100%
9	4b-N	Persentase Penyelesaian Kajian Bidang Organisasi dan SDM DJP Tepat Waktu	100%
10	4c-N	Persentase Pelaksanaan Kegiatan Penyusunan Rancangan Visi dan Misi DJP terkait Rencana Strategis DJP periode 2025-2029 Tepat Waktu	100%
11	5a-CP	Indeks Maturitas SPIP	100
12	5b-CP	Indeks Efektivitas Unit Kepatuhan Internal	82
13	5c-N	Persentase Rekomendasi Hasil Pengawasan Itjen yang Ditindaklanjuti	97%
14	6a-N	Persentase Rekomendasi Hasil Pemeriksaan BPK, Hasil Pengawasan Itjen, dan Hasil Pengawasan KITSDA yang Ditindaklanjuti tepat waktu	90%
15	6b-N	Persentase Rekomendasi Hasil Pengujian Kepatuhan Internal yang Ditindaklanjuti	90%
16	6c-N	Indeks Kecepatan Waktu Penyelesaian Pengaduan	0,9
Learning and Growth Perspective			
17	7a-N	Tingkat Kualitas Kompetensi SDM	90
18	7b-N	Indeks Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja dan Manajemen Risiko	90
19	8a-CP	Indeks Kinerja Kualitas Pelaksanaan Anggaran	100

Sumber: Perjanjian Kinerja Direktur KITSDA Tahun 2024

BAB III
AKUNTABILITAS KINERJA

A. Capaian Kinerja Organisasi

Target IKU Direktorat KITSDA tahun 2024 sebagaimana tertuang dalam Perjanjian Kinerja Direktur KITSDA tahun 2024 telah berhasil dilaksanakan dengan capaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) sebesar 109,52. Rincian dari capaian tersebut adalah sebagaimana tertuang pada Tabel III.1.

Tabel III.1 Capaian IKU Kemenkeu-*Two* Direktorat KITSDA Tahun 2024

No.	Kode IKU	Nama IKU	2024		Capaian
			Target	Realisasi	
Stakeholder Perspective					
Sasaran Strategis 1: Penerimaan negara dari sektor pajak yang optimal dan akuntabel					
1	1a-CP	Persentase Realisasi Penerimaan Pajak	100%	100,46%	100,46
2	1b-CP	Indeks Integritas Organisasi	100	108,31	108,31
Customer Perspective					
Sasaran Strategis 2: Pengelolaan organisasi dan SDM DJP yang adaptif					
3	2a-CP	Nilai Evaluasi Organisasi	100	104,48	104,48
4	2b-CP	Tingkat Kualitas Pengelolaan SDM	96%	110,85%	115,47
5	2c-N	Tingkat Ketepatan Pemenuhan Kebutuhan Pembelajaran	85	116	120
Sasaran Strategis 3: Penguatan tata kelola organisasi DJP yang adaptif					
6	3a-CP	Persentase Rekomendasi BPK atas LKPP dan LK BUN yang Telah Ditindaklanjuti	91%	100%	109,89
7	3b-N	Nilai Pengawasan Kearsipan Internal	91	95,59	105,04
Internal Process Perspective					
Sasaran Strategis 4: Pengembangan organisasi dan SDM berbasis kompetensi dan kinerja yang optimal					
8	4a-N	Persentase Penyusunan Konsep Regulasi Terkait Organisasi dan SDM	100%	105,25%	105,25

No.	Kode IKU	Nama IKU	2024		Capaian
			Target	Realisasi	
9	4b-N	Persentase Penyelesaian Kajian Bidang Organisasi dan SDM DJP Tepat Waktu	100%	115,69%	115,69
10	4c-N	Persentase Pelaksanaan Kegiatan Penyusunan Rancangan Visi dan Misi DJP terkait Rencana Strategis DJP periode 2025-2029 Tepat Waktu	100%	101,69%	101,69
Sasaran Strategis 5: Pengawasan dan pengendalian internal yang efektif					
11	5a-CP	Indeks Maturitas SPIP	100	110	110
12	5b-CP	Indeks Efektivitas Unit Kepatuhan Internal	82	91,63	111,74
13	5c-N	Persentase Rekomendasi Hasil Pengawasan Itjen yang Ditindaklanjuti	97%	92,61%	95,48
Sasaran Strategis 6: Pengendalian mutu yang efektif					
14	6a-N	Persentase Rekomendasi Hasil Pemeriksaan BPK, Hasil Pengawasan Itjen, dan Hasil Pengawasan KITSDA yang Ditindaklanjuti tepat waktu	90%	120%	120
15	6b-N	Persentase Rekomendasi Hasil Pengujian Kepatuhan Internal yang Ditindaklanjuti	90%	104,5%	116,11
16	6c-N	Indeks Kecepatan Waktu Penyelesaian Pengaduan	0,9	1,1	120
Sasaran Strategis 7: Pengelolaan organisasi dan SDM yang adaptif					
17	7a-N	Tingkat Kualitas Kompetensi SDM	90	102,68	114,09
18	7b-N	Indeks Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja dan Manajemen Risiko	90	96,99	107,77
Learning & Growth Perspective					
Sasaran Strategis 8: Pengelolaan keuangan yang akuntabel					
19	8a-CP	Indeks Kinerja Kualitas Pelaksanaan Anggaran	100	120	120

Sumber: Laporan Capaian Kinerja Direktorat KITSDA Triwulan IV Tahun 2023

IKU Persentase Realisasi Penerimaan Pajak

1. Perbandingan antara target awal tahun dan realisasi IKU tahun 2024

T/R	Q1	Q2	Sm.1	Q3	s.d. Q3	Q4	Y
Target	23%	50%	50%	75%	75%	100%	100%
Realisasi	20,24%	44,94%	44,94%	68,12%	68,12%	100,46%	100,46%
Capaian	88,01	89,89	89,89	90,82	90,82	100,46	100,46

Sumber: Direktorat PKP

- Deskripsi Sasaran Strategis

  Optimalisasi penerimaan pajak sesuai target APBN atau APBN-P melalui penyempurnaan regulasi; pelayanan, edukasi, kehumasan, dan Pengawasan Pembayaran Masa; Pengawasan Kepatuhan Material dan penegakan hukum; serta efisiensi proses bisnis di bidang perpajakan. Pelaksanaan mandat dan tugas tersebut akan dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Pajak dengan penuh integritas dan secara akuntabel.

- Definisi IKU

  Realisasi penerimaan pajak adalah jumlah realisasi penerimaan pajak bruto dikurangi pembayaran Surat Perintah Membayar Kelebihan Pembayaran Pajak (SPMKP), Surat Perintah Membayar Imbalan Bunga (SPMIB), dan Surat Perintah Membayar Pengembalian Pendapatan (SPMPP). Realisasi penerimaan pajak bruto adalah jumlah realisasi penerimaan pajak melalui Modul Penerimaan Negara (MPN) baik dalam Rupiah maupun mata uang asing, penerimaan pajak yang dibukukan secara manual, ditambah Pemindahbukuan (Pbk) Terima, dikurangi Pbk Kirim. Target penerimaan pajak Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan target penerimaan pajak yang tercantum dalam UU APBN/APBN-P, peraturan perundang-undangan lainnya tentang APBN, atau besaran lain yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan. Target penerimaan pajak Kanwil merupakan target penerimaan pajak DJP yang didistribusikan ke masing-masing Kanwil DJP, yang ditetapkan melalui Keputusan Direktur Jenderal Pajak yang mengatur tentang Distribusi Rencana Penerimaan Per Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak. Target penerimaan pajak KPP merupakan target penerimaan pajak Kanwil DJP yang didistribusikan ke masing-masing KPP yang ditetapkan melalui Keputusan Kepala Kanwil DJP yang mengatur tentang Distribusi Rencana Penerimaan per KPP.

- Formula IKU

$$\frac{Realisasi\ penerimaan\ pajak}{Target\ penerimaan\ pajak}\ x\ 100\%$$

- Realisasi IKU

Realisasi penerimaan pajak sampai dengan akhir Desember 2024 tercatat sebesar Rp1.930,81 triliun dengan capaian sebesar 100,46% dari target Perpres tentang Perubahan atas Perpres Nomor 76 Tahun 2023 tentang Rincian Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2024 sebesar Rp1.921,94 triliun. Realisasi pada periode ini tumbuh sebesar 3,37%.

PENERIMAAN PAJAK TAHUN 2024
PERIODE 1 JANUARI S.D. 31 DESEMBER 2024 (PORTALDJP)

(miliar rupiah)

No	JENIS PAJAK	REALISASI 2023	APBN 2024	TARGET Δ% 2023 - APBN 2024	REALISASI S.D. 31 DESEMBER					
					2023	2024	Δ% 2022 - 2023	Δ% 2023 - 2024	% Penc. 2023	% Penc. 2024
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9) = (7-6) ÷ 6	(10)	(11)=(7) ÷ (4)
A	PPh Non Migas	992.461,51	993.624,46	0,12	992.342,97	996.117,43	7,89	0,38	113,59	100,25
B	PPN & PPnBM	763.631,92	827.233,38	8,33	763.718,83	828.312,95	11,00	8,46	102,79	100,13
C	PBB	33.270,66	28.905,06	-13,12	33.271,37	32.483,96	43,09	-2,37	106,26	112,38
D	Pajak Lainnya	9.729,79	8.279,79	-14,90	9.726,41	8.747,97	23,66	-10,06	111,80	105,65
E	PPh Migas	68.773,17	63.900,41	-7,09	68.767,04	65.150,36	-11,66	-5,26	111,92	101,96
Total Non PPh Migas		1.799.093,88	1.858.042,69	3,28	1.799.059,58	1.865.662,32	9,77	3,70	108,60	100,41
Total tmsk PPh Migas		1.867.867,06	1.921.943,10	2,90	1.867.826,61	1.930.812,68	8,80	3,37	108,72	100,46

Sumber: Menu Kinerja Penerimaan Aplikasi PortalDJP diakses tanggal 02 Januari 2025 pukul 07:00 WIB

- Analisis Terkait Capaian IKU

No	Jenis Pajak	Realisasi 2023	APBN 2024	Target Δ% 2023 - APBN 2024	Realisasi s.d. 31 Desember					
					2023	2024	Δ% 2022 - 2023	Δ% 2023 - 2024	% Penc. 2023	% Penc. 2024
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (4-3)÷3	(6)	(7)	(8)	(9)=(7-6)÷6	(10)	(11)=7÷4
A	PPh Non Migas	992.461,51	993.624,46	0,12	992.342,97	996.117,43	7,89	0,38	113,59	100,25
	1. PPh Ps 21	201.355,37	247.888,72	23,11	201.535,29	243.607,53	15,58	20,88	117,08	98,27
	2. PPh Ps 22	33.960,25	35.641,51	4,95	34.335,69	35.762,85	2,53	4,16	113,56	100,34
	3. PPh Ps 22 Impor	69.528,08	74.680,71	7,41	69.516,19	73.747,93	-6,30	6,09	97,42	98,75
	4. PPh Ps 23	58.168,96	65.223,88	12,13	58.053,06	64.455,56	19,64	11,03	125,69	98,82
	5. PPh Ps 25/29 OP	12.263,33	14.989,89	22,23	12.281,02	14.418,18	6,32	17,40	89,72	96,19
	6. PPh Ps 25/29 Badan	409.773,28	324.955,62	-20,70	410.007,55	335.367,29	20,34	-18,20	117,17	103,20
	7. PPh Ps 26	82.068,21	85.912,19	4,68	81.378,95	87.874,51	15,62	7,98	113,94	102,28
	8. PPh Final	125.191,35	144.174,25	15,16	125.082,54	140.705,96	-24,83	12,49	105,53	97,59
	9. PPh Non Migas Lainnya	152,70	157,70	3,27	152,67	177,61	22,11	16,34	106,86	112,63
B	PPN dan PPnBM	763.631,92	827.233,38	8,33	763.718,83	828.312,95	11,00	8,46	102,79	100,13
	1. PPN Dalam Negeri	475.796,87	522.224,78	9,76	476.284,46	524.806,82	21,86	10,19	100,19	100,49
	2. PPN Impor	255.865,21	275.593,56	7,71	255.823,15	274.131,47	-5,48	7,16	105,04	99,47
	3. PPnBM Dalam Negeri	16.861,67	12.452,59	-26,15	16.537,94	12.762,16	6,48	-22,83	110,39	102,49
	4. PPnBM Impor	7.096,36	6.643,80	-6,38	7.087,24	6.471,34	45,04	-8,69	175,41	97,40
	5. PPN/PPnBM Lainnya	8.011,81	10.318,65	28,79	7.986,04	10.141,16	29,99	26,99	159,18	98,28
C	PBB	33.270,66	28.905,06	-13,12	33.271,37	32.483,96	43,09	-2,37	106,26	112,38
D	Pajak Lainnya	9.729,79	8.279,79	-14,90	9.726,41	8.747,97	23,66	-10,06	111,80	105,65
E	PPh Migas	68.773,17	63.900,41	-7,09	68.767,04	65.150,36	-11,66	-5,26	111,92	101,96
Total Non PPh Migas		1.799.093,88	1.858.042,69	3,28	1.799.059,58	1.865.662,32	9,77	3,70	108,60	100,41
Total tmsk PPh Migas		1.867.867,06	1.921.943,10	2,90	1.867.826,61	1.930.812,68	8,80	3,37	108,72	100,46

Sumber: Menu Kinerja Penerimaan Aplikasi PortalDJP diakses tanggal 02 Januari 2025 pukul 07:00 WIB

Mayoritas jenis pajak tumbuh positif pada periode ini. Tiga besar jenis pajak penopang penerimaan dalam kelompok PPN & PPnBM seperti PPN Dalam Negeri dengan kontribusi penerimaan terbesar senilai Rp524,81 triliun (*growth* 10,19%), diikuti PPN Impor sebesar Rp274,13 triliun (*growth* 7,16%), dan PPnBM Dalam Negeri sebesar Rp12,76 triliun (kontraksi -22,83%). Tiga besar penopang kinerja penerimaan PPh adalah PPh Pasal 25/29 Badan yang mencatatkan realisasi sebesar Rp335,37 triliun (kontraksi -18,20%), diikuti PPh

Pasal 21 sebesar Rp243,61 triliun (*growth* 20,88%), dan PPh Final sebesar Rp140,71 triliun (*growth* 12,49%).

2. Perbandingan antara realisasi capaian IKU tahun 2024 dengan realisasi kinerja tahun sebelumnya

Nama IKU	Realisasi Tahun 2020	Realisasi Tahun 2021	Realisasi Tahun 2022	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Persentase Realisasi Penerimaan Pajak	89,43%	103,99%	115,61%	102.73%	100,46%

Realisasi capaian IKU Persentase realisasi penerimaan pajak pada tahun 2024 lebih kecil jika dibandingkan dengan realisasi pada dua tahun sebelumnya. Namun, secara jumlah lebih tinggi dibandingkan dengan realisasi pada empat tahun sebelumnya. Realisasi signifikan penerimaan pajak pada tahun 2024 didorong oleh membaiknya perekonomian nasional seiring dengan peningkatan aktivitas ekonomi. Selain itu, realisasi kinerja penerimaan pajak tidak terlepas dari pengawasan Wajib Pajak yang mampu mengikuti perkembangan kegiatan ekonomi di berbagai sektor, pengelolaan aktivitas PPM dan PKM yang efektif, walaupun perekonomian Indonesia masih diliputi dengan ketidakpastian (*uncertainty*) siklus usaha.

3. Perbandingan antara target yang terdapat dalam dokumen Rencana Kerja (Renja) dan Rencana Strategis DJP Tahun 2020-2024 dengan target dan realisasi IKU Tahun 2024

Nama IKU	Target Tahun 2024 dalam Renja DJP	Target Tahun 2024 dalam Renstra DJP	Target Tahun 2024 dalam PK	Realisasi
Persentase realisasi penerimaan pajak	100,00%	100,00%	100,00%	100,46%

Tercapainya target IKU persentase realisasi penerimaan pajak menggambarkan pemulihan aktivitas ekonomi yang semakin menguat. Beberapa hal yang juga melatarbelakangi membaiknya kinerja penerimaan sampai dengan akhir Desember 2024 di antaranya:

a. konsumsi domestik yang terjaga dan cenderung tumbuh menguat; dan
b. meningkatnya aktivitas ekonomi pada sektor industri pengolahan dan sektor keuangan & asuransi.

4. Perbandingan antara realisasi capaian IKU tahun 2024 dengan standar nasional

Nama IKU	Target Tahun 2024	Standar Nasional (APBN)	Realisasi Tahun 2024
Persentase Realisasi Penerimaan Pajak	100%	100%	100,46%

Penerimaan pajak sampai dengan akhir Desember 2024 mampu melampaui target yang telah ditetapkan, hal ini diiringi dengan kinerja jenis pajak utama yang mengalami pertumbuhan positif. Faktor yang mendukung penerimaan jenis pajak utama adalah konsumsi dalam negeri yang tumbuh kuat seiring dengan peningkatan aktivitas ekonomi, namun terdapat kontraksi akibat penurunan profitabilitas akibat moderasi harga komoditas.

5. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU

- Analisis upaya-upaya *extra effort* yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja

  Berbagai upaya telah dilakukan oleh organisasi untuk menunjang capaian kinerja realisasi penerimaan pajak. Upaya yang telah mendukung pencapaian kinerja, antara lain:

  a. melakukan monitoring dan evaluasi untuk mendorong unit vertikal melakukan pengawasan kepatuhan pembayaran dan pelaporan Wajib Pajak dalam menerbitkan STP;
  b. menetapkan dokumen Compliance Improvement Plan (CIP) DJP;
  c. melaksanakan pengawasan atas restitusi pajak;
  d. melakukan analisis perilaku pembayaran WP terhadap aktivitas sektor usaha;
  e. pembahasan mengenai Deep Data Analytics untuk optimalisasi penggalian potensi penerimaan pajak;
  f. merencanakan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan peningkatan kepatuhan Wajib Pajak, termasuk tata kelola informasi dan komunikasi serta data WP melalui Komite Kepatuhan Wajib Pajak, sebagai upaya peningkatan kepatuhan WP yang komprehensif, terintegrasi, dan berkelanjutan;

g. mengembangkan Dashboard Revenue Management sebagai alat bantu manajerial dalam mengelola kinerja penerimaan PPM dan PKM dalam tahun berjalan;
h. mendorong BO dalam melakukan pengawasan terhadap pencairan penerimaan pajak dari Bendahara Pemerintah Pusat dan/atau Daerah serta Pemungut Lainnya; dan
i. melaksanakan pengawasan untuk memastikan pembayaran pajak tahun berjalan sesuai dengan masa dan tahun pajak 2024; dan
j. sinergi pengawasan dengan Direktorat Jenderal Anggaran (DJA), Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK), dan Pemerintah Daerah.

- Analisis penyebab keberhasilan/kegagalan atau peningkatan/penurunan kinerja serta alternatif solusi yang telah dilakukan

  Dalam menjalankan tahun kinerja 2024, terdapat berbagai hal yang menjadi pendukung keberhasilan atau peningkatan kinerja maupun menjadi pendorong penurunan kinerja realisasi penerimaan pajak. Hal-hal tersebut antara lain:

  a. Keberhasilan/peningkatan kinerja realisasi penerimaan pajak

     Peningkatan realisasi penerimaan pajak secara umum didorong oleh aktivitas ekonomi dan bauran kebijakan. Pertumbuhan penerimaan neto mayoritas sektor utama tercatat positif. Beberapa hal yang melatarbelakangi prestasi penerimaan pajak, antara lain:

     1) konsumsi domestik yang terjaga dan cenderung tumbuh menguat;
     2) membaiknya kinerja sektor pertambangan; dan
     3) meningkatnya aktivitas ekonomi pada sektor industri pengolahan dan sektor keuangan & asuransi.

  b. Pendorong penurunan realisasi penerimaan pajak

     Meskipun target penerimaan pajak tahun 2024 berhasil dilampaui, terdapat beberapa kendala yang muncul pada tahun 2024, antara lain:

     1) menurunnya profitabilitas perusahaan pada tahun 2023 sebagai dampak moderasi harga komoditas, terutama pada sektor pertambangan; dan
     2) pola penerimaan yang kurang stabil.

- Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya

  Capaian atas kinerja realisasi penerimaan pajak dilakukan dengan melakukan efisiensi terhadap sumber daya organisasi. Beberapa langkah efisiensi yang dilakukan oleh organisasi adalah sebagai berikut:

  a. melakukan digitalisasi atas proses kerja administrasi perpajakan dengan mengembangkan aplikasi yang mendukung otomasi dan membentuk basis data yang memudahkan analisis atas pekerjaan, sehingga kegiatan administrasi perpajakan dapat dilakukan dengan efisien;
  b. melakukan restrukturisasi SDM dengan menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki; dan
  c. melakukan optimalisasi pengelolaan anggaran dengan memastikan anggaran yang digunakan telah mempertimbangkan hasil kinerja yang akan dicapai.

- Analisis program/kegiatan yang menunjang keberhasilan/kegagalan pencapaian pernyataan kinerja

  Capaian atas kinerja realisasi penerimaan merupakan hasil dari program yang telah dilakukan oleh organisasi sepanjang tahun 2024. Program yang telah dilakukan antara lain:

  a. meningkatkan penerimaan pajak dengan melakukan intensifikasi pajak dengan menyusun daftar sasaran prioritas pengawasan sehingga kegiatan pengawasan yang dilakukan lebih terarah;
  b. meningkatkan sinergi dengan Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah khususnya dalam rangka pertukaran data dan informasi yang terkait dengan perpajakan; dan
  c. pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan kualitas administrasi perpajakan dengan membentuk sistem inti administrasi perpajakan.

- Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun pada periode sebelumnya dalam pencapaian kinerja

  Realisasi penerimaan pajak pada tahun 2024 dapat dicapai dengan melakukan mitigasi atas adanya risiko tidak tercapainya realisasi penerimaan pajak. Mitigasi risiko yang dilakukan oleh organisasi adalah:

  a. menganalisis, mengevaluasi, serta menetapkan sektor usaha, KLU prioritas, dan jenis pajak dalam rangka penyusunan kebijakan dan strategi pengamanan penerimaan nasional;

b. mengoptimalkan peran Komite Kepatuhan dan Implementasi Rencana Peningkatan Kepatuhan (CIP);
c. mengoptimalkan pengawasan kinerja penerimaan unit vertikal melalui aplikasi Dashboard Revenue Management dan aplikasi Mandor; dan
d. memperkuat pengawasan berbasis risiko, melakukan edukasi dan sosialisasi kepada Wajib Pajak.

- Analisis atas kendala yang dihadapi dan langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala

  Realisasi penerimaan pajak dapat dicapai bukan tanpa kendala, beberapa kendala yang dihadapi oleh organisasi dan upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut antara lain:

  a. kendala kondisi ekonomi yang masih penuh dengan ketidakpastian yang diatasi dengan optimalisasi perencanaan penerimaan, menyampaikan hasil pemantauan kinerja penerimaan secara rutin dan menindaklanjuti laporan tersebut; dan
  b. kendala perlambatan penerimaan dari sektor-sektor yang menjadi kontributor utama penerimaan pajak yang diatasi dengan pengawasan yang terarah sesuai dengan kebijakan nasional dan meningkatkan sinergi.

6. Rencana Aksi tahun berikutnya

Rencana Aksi	Periode
• Menyusun kebijakan dan strategi pengamanan penerimaan pajak nasional tahun 2025 beserta petunjuk teknisnya, untuk menghadapi tantangan dalam pencapaian target penerimaan pajak sesuai amanat UU APBN tahun 2025 • Mengawasi pelaksanaan kebijakan dan strategi pengamanan penerimaan pajak nasional tahun 2025 serta petunjuk teknisnya untuk menghadapi tantangan pencapaian target penerimaan pajak sesuai amanat UU APBN Tahun 2025 • Melaksanakan pemantauan penerimaan baik secara harian maupun mingguan, serta evaluasi kinerja penerimaan pajak seluruh unit di lingkungan DJP sebagai	2025

Rencana Aksi	Periode
upaya percepatan pencapaian penerimaan pajak tahun 2025 • Melaksanakan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan peningkatan kepatuhan Wajib Pajak termasuk tata kelola teknologi informasi dan komunikasi serta data WP melalui tugas dan kewenangan Komite Kepatuhan Wajib Pajak sebagai upaya peningkatan kepatuhan WP yang komprehensif, terintegrasi, dan berkelanjutan • Melaksanakan Rapat Pimpinan Nasional untuk koordinasi kebijakan dan strategi pencapaian penerimaan	

IKU Indeks Integritas Organisasi

1. Perbandingan antara target awal tahun dan realisasi IKU tahun 2024

T/R	Q1	Q2	Sm.I	Q3	s.d Q3	Q4	Y
Target	N/A	100	100	100	100	100	100
Realisasi	N/A	105	105	110	110	108,3	108,3
Capaian	N/A	105	105	110	110	108,3	108,3

Sumber: Inspektorat Jenderal dan Biro SDM Kemenkeu

- Deskripsi Sasaran Strategis

  Penerimaan negara dari sektor pajak yang optimal, akuntabel, dan berkelanjutan merupakan wujud kontribusi strategis dalam mendukung stabilitas keuangan negara dan pembangunan nasional. Untuk mencapai hal tersebut, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) berupaya mengoptimalkan penerimaan pajak sesuai dengan target yang ditetapkan dalam APBN atau APBN-P. Optimalisasi ini dilakukan melalui berbagai langkah strategis, seperti penyempurnaan regulasi perpajakan, peningkatan kualitas pelayanan, edukasi, kehumasan, serta pengawasan pembayaran masa. Selain itu, fokus juga diberikan pada pengawasan kepatuhan material dan penegakan hukum secara tegas, disertai upaya meningkatkan efisiensi dalam proses bisnis perpajakan. Seluruh mandat dan tugas ini dilaksanakan oleh DJP dengan menjunjung tinggi integritas dan prinsip akuntabilitas, guna memastikan tercapainya penerimaan pajak yang tidak hanya memenuhi target, tetapi juga berkelanjutan untuk mendukung tujuan pembangunan jangka panjang.

- Definisi IKU

Ruang lingkup IKU Indeks Integritas Organisasi terdiri dari dua komponen yang diukur, yaitu:

1) Survei Penilaian Integritas (oleh KPK yang disempurnakan oleh Itjen)

Penilaian integritas adalah penilaian yang dilakukan kepada suatu insititusi dengan mengombinasikan pendekatan persepsi dan pengalaman baik secara langsung maupun tidak langsung dan diwakili oleh pegawai/pejabat publik dalam melaksanakan tugas secara transparan, akuntabel, dan antikorupsi serta diwakili oleh pengguna layanan dan rekanan suatu institusi. Periode Penilaian dibatasi atas kejadian/peristiwa/persepsi Integritas selama 12 bulan ke belakang dari pelaksanaan SPI. Responden survei terdiri atas:

a. Responden internal, yaitu Pegawai Kemenkeu, dengan kriteria ASN masa kerja minimal dalam kurun waktu 12 bulan pada unit sampel.
b. Responden eskternal, yaitu Pengguna Layanan dan Rekanan, dengan kriteria merupakan Pengguna Layanan dalam kurun waktu pada unit sampel 12 bulan.

Unit Sampel dimaksud dalam Pelaksanaan SPI adalah unit dengan kriteria di antaranya sebagai berikut:

a. Representasi UE I, zona, risiko, dan pertimbangan lain.
b. Unit kerja pelayanan publik dan non pelayanan publik, setara eselon II dan III dari setiap eselon I.
c. Risiko unit kerja (tingkat kerawanan indikasi penyimpangan integritas/KKN) rendah, sedang, dan tinggi.
d. Jumlah penerimaan dan pengeluaran negara yang dikelola selama satu periode.
e. Frekuensi layanan kepada pengguna eksternal.

Pengambilan sampel dilakukan secara random/acak dari populasi dengan memerhatikan proporsi setiap eselon I dan keterwakilannya di setiap zona (Proportional Stratified Random Sampling).

Komponen Penilaian Integritas terdiri dari:

a. Internal
   - Perdagangan Pengaruh;
   - Pengelolaan Pengadaan Barang dan Jasa;
   - Pengelolaan SDM;

- Integritas Dalam Pelaksanaan Tugas;
- Sosialisasi Antikorupsi; dan
- Transparansi.

b. Eksternal

- Upaya Pencegahan Korupsi;
- Transparansi dan Keadilan Layanan; dan
- Integritas Pegawai.

2) Tingkat Keberlanjutan Unit Kerja terhadap Kriteria WBK/WBBM dan Tingkat Pemenuhan Unit Kerja terhadap Kriteria WBBM

Salah satu upaya strategis dalam pencegahan korupsi antara lain dengan membangun Wilayah Bebas dari Korupsi yang berbasis intergritas di lingkungan Kementerian/Lembaga (K/L) dan Pemerintah Daerah (Pemda). Pencapaian WBK/WBBM merupakan tujuan utama dari pembangunan Zona Integritas pada K/L dengan menggunakan parameter dan instrumen sebagaimana Peraturan Menteri Pendayagunaan dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN-RB) Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerintah.

Terbitnya PermenPAN-RB 90/2021 yang dirilis pada Bulan Januari tahun 2022, mengakibatkan perubahan mendasar pada evaluasi Zona Integritas di Kementerian Keuangan. Merujuk pada Lampiran PermenPAN-RB 90/2021, bahwa bagi instansi pemerintah yang satkernya telah lebih dari 30% mendapatkan predikat Menuju WBK/WBBM, maka tidak perlu mengajukan ZI-WBK/WBBM ke level nasional. Dengan demikian, berdasarkan data Kementerian Keuangan yang unit kerjanya sudah lebih dari 30% mendapat predikat ZI WBK/WBBM diakhir 2021, maka Kementerian Keuangan mulai tahun 2022 melaksanakan evaluasi mandiri dalam rangka penetapan unit kerja yang mendapatkan predikat ZI WBK/WBBM.

Setiap unit yang telah memperoleh predikat ZI WBK/WBBM harus selalu mempertahankan semangat dalam memperoleh predikat tersebut dengan serangkaian kegiatan yang sama dengan saat pelaksanaan pembangunan tersebut, bahkan ada beberapa area yang harus ditingkatkan. Upaya dalam mempertahankan predikat tersebut akan dilakukan penilaian secara komprehensif. IKU ini akan menghitung

persentase jumlah unit yang dapat mempertahankan predikat ZI WBK/WBBM.

- Formula IKU

Realisasi Indikator Kinerja Utama (IKU) Indeks Integritas Organisasi dapat diukur dengan menggunakan rata-rata nilai Indeks Capaian dari dua komponen utama, yaitu Sistem Pengendalian Intern (SPI) dan Zona Integritas Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) / Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

- Realisasi IKU

1) Komponen SPI

Berdasarkan hasil Survei Penilaian Integritas Kementerian Keuangan, DJP mendapatkan indeks 84,68 sehingga capaian komponen SPI tahun 2024 adalah 96,62% dari target.

Unit	Indeks Integritas Kemenkeu 2023	Indeks Integritas Kemenkeu 2024	Kenaikan/ Penurunan	Apresiasi (5%)			Capaian IKU
				TL SPI	Kegiatan Pence-gahan	Total Apresiasi	
				50%	50%		
DJP	81,53	79,86	-1,67	100,00	92,81	4,82	84,68

Sumber: Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan

2) Komponen ZI WBK/WBBM

Selama tahun 2024, sebanyak 30 unit kerja mengikuti penilaian pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (ZI menuju WBK) dan 9 unit kerja mengusulkan mengikuti penilaian Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (ZI menuju WBBM) dengan mengirimkan lembar konfirmasi kesediaan ke Tim Penilai Eselon I DJP. Kemudian dari 39 unit kerja dilakukan penilaian desk evaluation untuk menilai komponen pengungkit dan komponen hasil secara berjenjang dimulai dari Tim Verifikator tingkat wilayah (Kantor Wilayah masing-masing unit kerja) sampai ke Tim Penilai Eselon I DJP. Penilaian oleh Tim Penilai Eselon I DJP dilakukan dimulai dari pemeriksaan dan verifikasi kelengkapan dokumen pendukung serta penilaian komponen hasil melalui survei.

Adapun survei dilaksanakan mandiri oleh masing-masing unit kerja dengan dan didapatkan seluruh unit kerja sejumlah 39 unit memenuhi minimal indeks Survei Persepsi Kualitas Pelayanan (SPKP), Survei Persepsi Anti Korupsi (SPAK). Berdasarkan hasil penilaian Tim Penilai Eselon I DJP, didapatkan 33 unit kerja yang dinyatakan memenuhi kriteria untuk diusulkan

ke Tim Penilai Kementerian yang terdiri dari 4 unit kerja usulan WBBM dan 29 unit kerja usulan WBK.

Terhadap semua unit kerja tersebut, Tim Penilai melakukan clearance terhadap kasus pengaduan dan pelanggaran fraud yang dilakukan pegawai di unit kerja peserta. Clearance terdiri dari tiga tahapan, yaitu:

a. *clearance* Tim Penilai UE 1 (KITSDA);
b. *clearance* oleh IBI;
c. *clearance* oleh KPK dan ORI (Ombudsment Republik Indonesia).

Berdasarkan hasil penilaian Tim Penilai Kementerian terhadap 33 unit kerja yang diusulkan, didapatkan hasil 21 unit kerja mendapat predikat WBK dan 2 unit kerja berhasil memperoleh predikat WBBM. Berikut adalah penghitungan realisasi akhir tahun atas komponen Tingkat Pemenuhan Unit Kerja terhadap Kriteria ZI WBK:

No	Komponen IKU	Formula	Porsi	WBK + WBBM + Keberlanjutan DJP
1	Aktivitas Penilaian ZI WBK WBBM (Q1 - Q3)	ketepatan waktu aktivitas pendukung penilaian	10%	11.60%
2	Tingkat Kelulusan WBK di TPK	Nilai LKE + Jumlah unit yang berhasil lulus di tingkat TPK dibagi jumlah unit yang diusulkan	27%	27.49%
3	Tingkat Kelulusan WBBM di TPN	Target kelulusan 45% (Dari total 61 Unit Kerja yang diusulkan UE I kepada TPI/IJ)	27%	60%
4	Keberlanjutan ZI WBK WBBM	Jumlah unit yang tidak dicabut predikat ZI WBK/WBBM dari keseluruhan unit yang telah mendapatkan predikat ZI WBK/WBBM yang telah didapat sebelumnya	36%	36%
Capaian IKU (Target 100%)			100%	135.09%

Sumber: Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan

2. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU

- Analsis terkait efisiensi penggunaan sumber daya

1) SDM

Pelaksanaan Survei Penilaian Integritas dilakukan oleh KPK. Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan dan KPK telah berkoordinasi dalam penentuan unit sampel yang representatif dan berimbang secara nasional, sehingga lokus survei pada Direktorat Jenderal Pajak untuk tahun 2024 diwakili oleh 159 unit. Tugas untuk melakukan koordinasi dengan unit terpilih tersebut dilaksanakan oleh Direktorat KITSDA pada Subdit Kepatuhan Internal. Direktorat KITSDA sebagai penilai tingkat eselon I juga harus membimbing dan menilai 39 unit kerja pada tahun 2024 untuk diusulkan ke penilai tingkat Kementerian dan Tingkat Nasional. Tugas penilaian ini dilaksanakan oleh seluruh pegawai Seksi Internalisasi Kepatuhan serta perwakilan pegawai dari Seksi Pengujian Kepatuhan dan Penjaminan Kualitas pada Subdirektorat Kepatuhan Internal.

2) Anggaran

Teknis pelaksanaan Survei Penilaian Integritas dilakukan oleh KPK melalui frontier secara daring dengan mengirimkan pesan massal via WhatsApp *Blast* dari akun bercentang hijau dan email resmi yang mengarahkan ke situs web spi2024.kpk.go.id. KPK juga menyediakan sarana memonitor capaian perolehan responden yang sudah mengisi SPI pada website resmi nya. Pada internal DJP, koordinasi dengan unit lokus sampel SPI 2024 dilakukan melalui Nota Dinas dan Jaringan Komunikasi WhatsApp, publikasi juga dilakukan secara online melalui desktop sehingga memaksimalkan efisiensi anggaran. Pada Maret 2024 dilakukan asistensi ZI WBK/WBBM secara daring dalam rangkaian workshop UKI yang berlangsung secara daring kemudian pada triwulan III tim penilai UE I memberikan asistensi kepada unit yang akan di wawancara oleh Tim Penilai Nasional yaitu KPP Madya Surabaya dan KPP Pratama Raba Bima. Asistensi dilakukan secara daring untuk efisiensi penggunaan anggaran.

- Analisis upaya-upaya *extra effort* yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja

Terkait dengan SPI, upaya *extra effort* yang dilakukan untuk menunjang keberhasilan pencapaian kinerja meliputi:

1) Melakukan koordinasi ke seluruh unit sampel SPI 2024 untuk pengumpulan longlist responden serta menghimbau dan mendorong para responden internal maupun eksternal mengisi survey sesuai dengan jangka waktu yang ditentukan;
2) Koordinasi dengan Bagian Perencanaan, Pengembangan, dan Pemberhentian Pegawai untuk penentuan populasi responden internal;
3) Sinergi pengawasan capaian pengisian SPI dengan Inspektorat Jenderal Bidang Investigasi dan Komisi Pemberantasan Korupsi melalui surat dinas dan group komunikasi w*hatsapp*;
4) Koordinasi dengan Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat terkait publikasi pelaksanaan survey;
5) Melakukan tindak lanjut hasil Pelaksanaan Survei Penilaian Integritas Kementerian Keuangan tahun sebelumnya sesuai hasil koordinasi dengan Itjen.

Terkait Penilaian ZI-WBK/WBBM:

1) Upaya yang dilakukan sebelum penilaian:

a. Bedah LKE bersama peserta (Januari s.d Maret 2024);
b. Koordinasi awal dengan tim TPK;
c. Penyusunan standar dokumen bersama Tim TPK;

2) Upaya yang dilakukan dalam masa penilaian
   a. Penyampaian hasil penilaian tahap pertama melalui *video conference* bersama pimpinan unit dan seluruh subtim pada unit kerja peserta;
   b. Penyampaian hasil penilaian tahap kedua terhadap unit yang tidak menindaklanjuti catatan penilai pada tahap pertama;
   c. Pembentukan grup komunikasi pada unit yang sampai dengan tahap ketiga penilaian masih belum memenuhi catatan penilai;
   d. *One on one* antara unit peserta dengan tim penilai secara khusus melalui zoom sebagai tindak lanjut penilaian tahap keempat.

3) Upaya yang dilakukan setalah hasil *Desk Evaluation* oleh TPK
   a. Melaksanakan *One on One* ZI-WBK untuk mempersiapkan unit peserta WBK yang tidak lolos Hasil Penilaian Desk Evaluation oleh TPK untuk tetap melaksanakan pemenuhan dokumen pembangunan ZI-WBK serta membantu unit untuk menguji validitas dokumen pembengunan ZI-WBK.
   b. Melakukan monitoring secara berkala atas pelaksanaan kegiatan, dokumen dan validitas dokumen.
   c. Monitoring bulanan dilakukan dengan menggunakan sheet yang dapat diakses bersama.
   d. Menyampaikan *Area for improvement* bagi unit kerja yang tidak mendapatkan predikat.

- Program/kegiatan yang menunjang keberhasilan/kegagalan pencapaian pernyataan kinerja
  1) Telah dilakukan tindak lanjut Pelaksanaan Survei Penilaian Integritas Kementerian Keuangan th 2024 sesuai hasil koordinasi dengan Itjen dan telah di terbitkan pula Nota Dinas Direktur KITSDA Nomor ND-1315/PJ.11/2024 Hal Tindak Lanjut Hasil Indeks Penilaian Integritas DJP Tahun 2023 sebagai evaluasi hasil SPI tahun 2023;
  2) Telah dilakukan Publikasi sesuai Nota Dinas Direktur KITSDA Nomor ND-1034/PJ.11/2024 Hal Permohonan Penayangan Hasil Survei Penilaian Integritas Tahun 2023 pada Website Resmi Direktorat Jenderal Pajak;
  3) Telah dilakukan Pemantauan ICV di beberapa unit baik di Lingkungan KPDJP dan unit-unit vertikal sebagai bentuk Evaluasi Pelaksanaan KIP;

4) Telah dilakukan Penguatan integritas & internalisasi kode etik kode perilaku dan program ICV di antaranya pada Workshop UKI, Penguatan Lini Pertama Pejabat Pengawas Tahun 2024, Safari Fraud Awareness, dan beberapa unit-unit vertikal;
5) Telah dilaksanaan Survei Penilaian Integritas Unit Tahun 2024 DJP sesuai Nota Dinas Direktur KITSDA Nomor ND-2849/PJ.11/2024 Permintaan Longlist Calon Responden Survei Penilaian Integritas Unit Tahun 2024;
6) Koordinasi yang baik antara Biro Organisasi dan Tata Laksana selaku PIC Pembangunan ZI di Kementerian Keuangan, Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan terutama IR I dan IR VII selaku Tim Penilai Kementerian (TPK) serta Direktorat KITSDA selaku Tim Penilai Unit Eselon I (TPUEI);
7) Komitmen pimpinan unit kerja peserta dalam membangun ZI-WBK di unit kerja masing-masing;
8) Kegiatan bedah LKE yang dilaksanakan bersama TPK, TPUEI, dan Peserta Penilaian;
9) Pelayanan yang dilakukan oleh unit kerja telah memenuhi ekspektasi stakeholder dalam hal ini Wajib Pajak sehingga unit kerja dapat memenuhi nilai minimum Survey Persepsi Korupsi dan Persepsi Kualitas Pelayanan;
10) Unit kerja telah menindaklanjuti seluruh temuan Itjen/BPK/BPKP, sehingga TLHP mencapai 100%;
11) Asistensi secara berkala oleh TPUEI kepada seluruh peserta Penilaian.

- Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun pada periode sebelumnya dalam pencapaian kinerja

  Direktorat KITSDA sebagai koordinator pada Direktorat Jenderal Pajak terkait pelaksanaan Survei Penilaian Integritas tahun 2024 dengan rencana aksi dan mitigasi risiko sebagai berikut:

  1) Meminta bagian yang berwenang atas kepegawaian pegawai DJP untuk melakukan filter responden internal supaya sesuai kriteria yang ditentukan oleh tim Inspektorat Jenderal;
  2) Melakukan pemantauan secara berkala terkait capaian pengisian survei dan menginformasikan melalui jaringan komunikasi untuk percepatan capaian pengisian;
  3) Memberikan masukan terkait pelaksanaan SPI untuk perbaikan ke depannya.

Selain melakukan tugas sebagai penilai tingkat Eselon I, Direktorat KITSDA juga terus membimbing para unit kerja peserta penilaian ZI menuju WBK/WBBM agar mampu memenuhi kriteria dari Itjen dan Kemenpan-RB, dengan rencana aksi serta mitigasi risiko antara lain:

1) Menginformasikan scoring hasil penilaian TPK untuk memberikan gambaran area perubahan yang harus ditingkatkan;
2) Melakukan pembahasan terkait dokumen yang diragukan oleh TPK agar segera dilakukan take down;
3) Melakukan pengecekan keaslian surat atas dokumen yang diragukan melalui satu kemenkeu, agar unit dapat melakukan scanning secara mandiri;
4) Mengidentifikasi kegiatan pembangunan ZI-WBK secara kontinu sesuai LKE per Triwulan sampai dengan masa penilaian tahun 2024;
5) Larangan kepada unit kerja atas penggunaan booking nomor untuk menghindari keraguan atas validitas dokumen;
6) Melakukan pembahasan secara mendetail dan menyeluruh dengan seluruh anggota subtim yang terlibat;
7) Pengecekan respon pada Google Review maupun media sosial milik unit kerja untuk memastikan seluruh keluhan/masukan telah ditanggapi oleh unit kerja;
8) Melakukan monitoring perbulan untuk memastikan hasil asistensi *one on one* ditindaklanjuti oleh unit kerja;
9) Menyusun berita acara tindak lanjut atas adanya dokumen tidak valid.

- Analisis atas kendala yang dihadapi dan langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala

Beberapa kendala yang muncul pada tahun 2024 terkait Suvei Penilaian Integritas sebagai berikut:

1) Banyaknya survei yang diterima Wajib Pajak menyebabkan keengganan mengisi sehingga sulit mencapai jumlah minimal responden mengisi;
2) Selalu ada kasus yang terjadi dari tahun ke tahun di Direktorat Jenderal Pajak membuat tingginya faktor koreksi yang di dapat;
3) Rendahnya penilaian integritas DJP dari sudut pandang pihak internal.

Beberapa kendala yang muncul pada tahun 2024 terkait penilaian ZI-WBK/WBBM, antara lain:

1) Unit kerja enggan mengikuti penilaian dikarenakan terdapat kasus pelanggaran disiplin yang ditemukan dan sedang dilakukan proses pemeriksaan oleh UKI di unit kerja;
2) Masih terdapat unit kerja yang tidak menindaklanjuti catatan penilai;
3) Masih ditemukan beberapa dokumen yang diragukan keasliannya;
4) Kurangnya sinergi antar anggota pembangunan ZI di unit kerja, sehingga pemenuhan dokumen persyaratan kurang maksimal.

Langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala:

1) Untuk unit kerja yang sedang melakukan proses pemeriksaan disiplin yang dugaan pelanggarannya ditemukan oleh UKI atau internal, dengan koordinasi yang dilakukan Direktorat KITSDA bersama Biro Organisasi dan Tata Laksana telah disepakati bahwasannya hal tersebut tidak akan mempengaruhi proses clearence;
2) Melakukan rapat koordinasi antara Direktorat KITSDA bersama peserta penilaian, untuk menyampaikan hasil penilaian sementara dan menegaskan untuk melengkapi dokumen sesuai catatan penilai;
3) Membuat grup Whatssapp yang berisikan para pimpinan unit kerja peserta penilaian yang dinilai masih belum maksimal dalam memenuhi catatan penilai;
4) Memberikan kesempatan kepada peserta penilaian untuk melengkapi catatan penilai, dengan melakukan reject serta menilai LKE lebih dari dua kali dalam periode penilaian;
5) Monitoring dan evaluasi atas progres penilaian;
6) Menyiapkan dokumen *Frequently Asked Question* (FAQ) sebagai pedoman bagi unit kerja yang akan mengikuti Tahapan Penilaian selanjutnya yaitu *Field Evaluation*;
7) Koordinasi dengan TPK atas dokumen pemenuhan yang dikategorikan TTE Tidak Terdeteksi, Beda Penandatangan, dan TTE *Backdate*;
8) Melakukan Asistensi *One on One* dengan unit kerja yang tidak lolos dalam hasil *Desk Evaluation*.

3. Perbandingan antara realisasi capaian IKU tahun 2024 dengan realisasi kinerja tahun sebelumnya

Nama IKU	Realisasi Tahun 2020	Realisasi Tahun 2021	Realisasi Tahun 2022	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Indeks Integritas	106,58	107,83	96,21	97,91	108,3

Pada tahun 2024, DJP berhasil meraih capaian di atas 100% yaitu sejumlah 108,3% atas IKU Indeks Integritas Organisasi. Hal ini didukung oleh komitmen seluruh pimpinan di DJP dan unit kerja yang diusulkan dalam pembangunan ZI-WBK, serta asistensi dan pendampingan yang dilakukan oleh Direktorat KITSDA dari tahap penilaian Tingkat Eselon I sampai dengan Tingkat Inspektorat Jenderal selaku Tim Penilai Nasional.

4. Rencana Aksi tahun berikutnya

Rencana Aksi	UIC	Periode
• Koordinasi tindak lanjut Pelaksanaan Survei Penilaian Integritas Kementerian Keuangan tahun 2024 dan pelaksanaan survey Penilaian Integritas Kementerian Keuangan tahun 2025 dengan Itjen • Koordinasi berkelanjutan dengan Biro Ortala Kemenkeu dan Itjen pembangunan dan keberlanjutan ZI 2025	Subdit Kepatuhan Internal	2025

IKU Nilai Evaluasi Organisasi (Komponen Nilai Reformasi Birokrasi)

1. Perbandingan antara target awal tahun dan realisasi IKU tahun 2024

T/R	Q1	Q2	Sm.I	Q3	s.d Q3	Q4	Y
Target	50,05	63,7	63,7	77,35	77,35	91	91
Realisasi	52,34	67,34	67,34	82,34	82,34	97,34	97,34
Capaian	104,57	105,71	105,71	106,45	106,45	106,96	106,96

Sumber: Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dari Kemenpan-RB

- Deskripsi Sasaran Strategis

  Organisasi dikatakan efektif apabila visi, misi serta tujuan organisasi tercapai melalui pelaksanaan tugas dan fungsi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- Definisi IKU

  Berdasarkan Permenpan RB No.3 Tahun 2023 dan No. 9 Tahun 2023, Nilai Evaluasi Reformasi Birokrasi tidak lagi dilakukan secara Penilaian Mandiri (*self assessment*), namun nilai evaluasi yang dilakukan oleh evaluator Makro (KemenpanRB), meso (K/L pengampu kegiatan utama), dan evaluator internal,

atas 2 jenis RB, yaitu RB General (Sektor Hulu, internal birokrasi pemerintahan) dan RB Tematik (sektor hilir, layanan langsung ke masyarakat dg tema tertentu). Berikut kegiatan utama di RB General:

KOMPONEN	BOBOT
STRATEGI PELAKSANAAN KEBIJAKAN	
Rencana Aksi Pembangunan RB General	3
Tingkat Implementasi Rencana Aksi Pembangunan RB General	7

Sedangkan untuk RB Tematik, berdasarkan Roadmap RB 2020-2024 dalam PermenpanRB No.3/2023, yaitu:

1) Pengentasan Kemiskinan
2) Digitalisasi terkait Stunting
3) Peningkatan Investasi
4) Tematik arahan Presiden (peningkatan P3DN & pengendalian inflasi)

Bobot dan indikator dapat diatur setiap tahunnya dan bersifat dinamis. Ketentuan mengenai detail dari setiap komponen, teknik pengukuran, bobot dari setiap komponen/sub komponen, serta koefisien penilaian akan ditentukan oleh Evaluator Nasional melalui keputusan menteri. Koefisien penilaian ditetapkan dengan memperhatikan faktor-faktor berikut:

1) Terdapat kejadian Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) yang melibatkan Pimpinan/Pejabat dan/atau pegawai kementerian/lembaga/pemerintah daerah;
2) Terdapat kasus atau pemberitaan negatif yang viral di media sosial atau media massa yang berkaitan dengan kinerja pelayanan; atau
3) Kondisi lain yang dianggap signifikan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi.

Berbagai indeks yang digunakan untuk mengukur keberhasilan RB pada tingkat meso dan mikro dalam Road Map RB 2020–2024 sebelum dan setelah penajaman, yaitu:

RB General

KOMPONEN	BOBOT
Staregi Pelaksanaan RB General	10
Capaian Pelaksanaan Kebijakan	40
Capaian Sasaran Strategis	50
TOTAL	100

RB Tematik

Kementerian/Lembaga

KOMPONEN	BOBOT
Capaian RB Tematik	10
Total	10

Pemerintah Daerah

KOMPONEN	BOBOT
Strategi Pelaksanaan RB Tematik	5
Capaian Indikator Dampak	15
Total	20

Total Bobot
Kementerian/Lembaga : 100+10 = 110
Pemerintah Daerah : 100 + 20 = 120

Untuk mengawal ketercapaian RB, perlu dikawal progres capaian strategi pelaksanaan RB General & Capaian RB Tematik, berdasarkan renaksi yg telah ditetapkan pada awal tahun, dengan bobot sebagai berikut:

RB TEMATIK

KOMPONEN	BOBOT
Capaian RB Tematik	
Pengentasan kemiskinan	2
Realisasi Investasi	2
Digitalisasi Administrasi Pemerintahan (Fokus Penanganan Stunting)	2
Penggunaan Produk Dalam Negeri	2
Pengendalian Inflasi	2

Untuk menjaga tata kelola RB Kemenkeu agar sesuai dg Permenpan RB no.3 dan 9 Tahun 2023, maka IKU ini jg akan memperhitungkan aktivitas sesuai arahan KemenpanRB dengan rincian sebagai berikut:

Q	Jenis	Trajectory			
		Target	Bobot	Target	Target per Q
Q1	Output nilai RB	91	40%	36.4	
	Aktivitas Q1 (Membuat Tim, Membahas Hasil RB Tahun sblm, Menyusun Renaksi, Menginput Renaksi di Portal RB, Evaluasi Evaluator Mikro (Itjen))	91	15%	13.65	50.05
Q2	Aktivitas Q2 (Pelaksanaan Renaksi, Evaluasi Evaluator Mikro (Itjen))	91	15%	13.65	63.7
Q3	Aktivitas Q3 (Pelaksanaan Renaksi, Evaluasi Evaluator Mikro (Itjen))	91	15%	13.65	77.35
Q4	Aktivitas Q4 (Pelaksanaan Renaksi, Evaluasi Evaluator Mikro (Itjen), Meso (KL terkait), Makro (KemenPANRB))	91	15%	13.65	91

- Formula IKU

  Nilai Evaluasi RB yang dikeluarkan oleh Kemenpan-RB

- Realisasi IKU

  Kemenkeu mendapat nilai evaluasi tertinggi di tingkat Kementerian/Lembaga, namun ada 3 nilai yang perlu mendapat atensi:

  1) Penyederhanaan Birokrasi/Delayering
  2) Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik
  3) Tingkat Kematangan Penyelenggaraan Statistik Sektoral

  Triwulan I: Seluruh aktivitas tercapai (15%) + Nilai Evaluasi RB 2023 (37,34%)

  Triwulan II: Seluruh aktivitas tercapai (15%)

  Triwulan III: Seluruh aktivitas tercapai (15%)

  Triwulan IV: Seluruh aktivitas tercapai (15%)

  Capaian hingga Triwulan IV 2024 = 97,34%

2. Perbandingan antara realisasi capaian IKU Tahun 2024 dengan realisasi kinerja tahun sebelumnya

Nama IKU (Komponen)	Realisasi Tahun 2021	Realisasi Tahun 2022	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Nilai Evaluasi Reformasi Birokrasi	N/A	88,69	88,82	97,34

Realisasi Komponen Nilai Evaluasi Reformasi Birokrasi pada tahun 2024 mengalami peningkatan dari tahun-tahun sebelumnya.

3. Rencana Aksi tahun berikutnya

Rencana Aksi	UIC	Periode
• Berkoordinasi intensif dengan KemenpanRB terkait delayering Kemenkeu • Berkoordinasi dengan KemenPANRB terkait SPBE	Subdit Kepatuhan Internal	2025

IKU Tingkat Kualitas Pengelolaan SDM

IKU ini merupakan IKU Mandatory dari Kementerian Keuangan yang mengukur beberapa aspek kualitas pengelolaan SDM di lingkungan UE I Kementerian Keuangan. Dalam hal ini, Direktorat KITSDA menerima *cascade* IKU ini dari Direktur Jenderal Pajak dan

bertanggung jawab atas pemenuhan aspek Tingkat Pemenuhan Kompetensi SDM, Tingkat Implementasi Penguatan Budaya Kementerian Keuangan, dan Tingkat Implementasi *Learning Organization*.

1. Perbandingan antara target awal tahun dan realisasi IKU tahun 2024

Komponen "Pengelolan SDM" **Sub Komponen "Kualitas Pengelolaan Kompetensi dan Talenta"** **Aspek 1 "Pemenuhan kompetensi SDM"**							
T/R	**Q1**	**Q2**	**Sm. I**	**Q3**	**s.d. Q3**	**Q4**	**2024**
Target	100	100	100	100	100	100	100
Realisasi	131,97	125,48	125,48	116,30	116,30	108,92	108,92
Capaian	120	120	120	116,30	116,30	108,92	108,92

Sumber: Hasil Pengolahan Internal

Komponen "Pengelolan SDM" **Sub Komponen "Implementasi Penguatan Budaya Kementerian Keuangan"**							
T/R	**Q1**	**Q2**	**Sm. I**	**Q3**	**s.d. Q3**	**Q4**	**2024**
Target	-	-	-	-	-	90	90
Realisasi	-	-	-	-	-	93,93	93,93
Capaian	-	-	-	-	-	104,37	104,37

Sumber: Hasil Pengolahan Internal

Komponen "Tingkat Implementasi *Learning Organization*"							
T/R	**Q1**	**Q2**	**Sm. I**	**Q3**	**s.d. Q3**	**Q4**	**2024**
Target	-	-	-	-	-	90	90
Realisasi	-	-	-	-	-	93,93	93,93
Capaian	-	-	-	-	-	104,37	104,37

Sumber: Hasil Pengolahan Internal

- Deskripsi Sasaran Strategis

  Upaya perbaikan organisasi untuk mencapai ketangguhan, responsivitas, dan fleksibilitas optimal dalam menghadapi perubahan dinamis di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak melalui pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan organisasi KITSDA yang proaktif, inovatif, dan kolaboratif menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan berkelanjutan.

- Definisi IKU

  IKU ini mengukur:

  1) Pengelolaan SDM terdiri atas komponen (bobot 60%) meliputi:
     a. Tingkat Kualitas Pengelolaan Kompetensi dan Talenta (bobot 40%)
     b. Tingkat Implementasi Mutasi Antar Unit Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (eselon I)/Non Eselon sebesar 35% (bobot 30%)
     c. Tingkat Implementasi Penguatan Budaya Kementerian Keuangan (bobot 30%)

        Dalam rangka mengimplementasikan KMK 429 Tahun 2022 tentang Penguatan Budaya di Lingkungan Kementerian Keuangan serta menindaklanjuti hasil survei pengukuran tingkat kematangan budaya Kemenkeu tahun 2023, terus dilakukan Implementasi Penguatan Budaya secara intensif, yang akan mengukur 3 (tiga) hal yaitu:
        - Tingkat Implementasi Pejabat PTP menjadi role model;
        - Tingkat keberhasilan penguatan 3 nilai (Sinergi, Profesionalisme, Kesempurnaan); dan
        - Tingkat kesadaran Atasan Langsung dan Pejabat Yang Berwenang Menghukum (PYBM) dalam menindaklanjuti informasi pelanggaran disiplin.
  2) Tingkat Implementasi *Learning Organization* (bobot 40%)

     Tingkat Implementasi *learning organisation* merupakan nilai yang merepresentasikan tingkat implementasi unit kerja di lingkungan Kementerian Keuangan sebagai *learning organisation*. *Learning organisation* (organisasi pembelajar) adalah organisasi yang secara terus menerus dan terencana memfasilitasi anggotanya agar mampu terus menerus berkembang dan mentransformasi diri baik secara kolektif maupun individual dalam usaha mencapai hasil yang lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan bersama antara organisasi dan individu di dalamnya. Implementasi *Learning Organization* diatur dalam KMK-283/KMK.011/2021 tentang Implementasi Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*) di Lingkungan Kementerian Keuangan dan KMK-1/KM.11/2021 tentang pedoman teknis Implementasi Learning Organization diatur dalam KMK-283/KMK.011/2021 tentang Implementasi Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*) di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Tingkat implementasi *learning organisation* dapat ditinjau dari input, proses, dan output pembelajaran yang dapat dilakukan dengan komponen penilaian terdiri dari:

a. *Strategic fit and management commitment* (mengukur kesesuaian tujuan organisasi dengan sumber daya yang dimiliki, kemampuan untuk mengoptimalkan peran sumber daya dalam mencapai kinerja yang ditergetkan, dan komitment manajemen dalam mengembangkan, mengevaluasi, dan meningkatkan peran serta setiap elemen organisasi);
b. *Learning function organization* (mengukur kemampuan organisasi dalam menerapkan visi, budaya, strategi, dan struktur yang berorientasi pada pembelajaran);
c. *Learners* (mengukur pembelajar (individu, tim dan organisasi) yang secara berkesinambungan menerapkan budaya belajar serta meningkatkan pengetahuan kolektif guna meningkatkan kinerja organisasi);
d. *Knowledge management implementation* (mengukur penerapan manajemen pengetahuan (knowledge management) sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan mengenai manajemen pengetahuan di lingkungan Kementerian Keuangan)
e. *Learning value chain* (mengukur proses analisis, desain, implementasi, dan evaluasi untuk melaksanakan pembelajaran yang aplikatif, relevan, mudah diakses, dan berdampak tinggi sesuai kebutuhan organisasi);
f. *Learning solutions* (mengukur implementasi model pembelajaran yang terdiri atas self learning, structured learning, social learning/learning from others, dan learning from experience/learning from working, untuk mendukung tujuan organisasi);
g. *Learning spaces* (mengukur ketersediaan kesempatan, infrastruktur dan sumber daya manusia yang mendukung kegiatan belajar);
h. *Learners' performance* (mengukur hasil pembelajaran oleh pemelajar dalam meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi);
i. *Leaders' participation in learning process* (mengukur tingkat partisipasi pimpinan dalam proses pembelajaran di unit organisasi yang dilihat dari peran pimpinan dalam:
   - mengomunikasikan dan mendorong individu mewujudkan visi

bersama (shared vision);

- memahami kebutuhan pembelajaran organisasi;
- membangun iklim yang mendukung proses pembelajaran;
- membimbing dan mendorong bawahan dan semua elemen organisasi untuk selalu belajar baik dari setiap aktivitas formal maupun informal;

j. *Feedback* (mengukur penyampaian masukan dan/atau rekomendasi terhadap pelaksanaan seluruh komponen LO untuk perbaikan yang berkelanjutan).

- Formula IKU

  Realisasi IKU Tingkat Kualitas Pengelolaan SDM = [(Capaian komponen Pengelolaan SDM" x 60%) + (Capaian komponen "Tingkat implementasi *Learning Organization* x 40%)]

  1) Komponen “Pengelolaan SDM” - Aspek “Pemenuhan Kompetensi SDM”

     1a. Indeks Capaian Pemenuhan kompetensi manajerial-sosial kultural (Bobot 60%)

Target	Q1	Q2	Q3	Q4
	62	74	86	98

Realisasi = [Pemenuhan JPM Pejabat Sruktural Minimal 80% (Pejabat Eselon II, III, IV) x Bobot 60%] + [Pemenuhan 95% Pejabat Kedaluarsa Tahun 2023 (95% dari total pejabat Eselon II, III, IV yang AC terakhir tahun 2020) x Bobot 40%]

Keterangan:

Pegawai BUP 2 Tahun (*cut off* 31 Desember 2026) dan pegawai promosi tahun 2024 yang belum dilakukan Re-AC dikecualikan dari penghitungan realisasi ini. Dalam hal tidak ada pejabat yang nilai AC-nya kadaluarsa pada tahun 2024 maka nilai dianggap 100%.

     1b. Indeks Penyelesaian Penilaian Kompetensi Teknis (Bobot 40%)

     a) Indeks Penyusunan Tools AT (Bobot 35%)

     Target = indeks 3 dari 5 (Q1 s.d. Q4)

     Realisasi = (Σ UK dengan tools sudah tersedia/Σ target UK per Q)*5

Target UK	Q1	Q2	Q3	Q4
	2	4	10	16

     Keterangan:

     UK: Unit Kompetensi

     b) Indeks pegawai yang di AT (Bobot 40%)

Target = indeks 3 dari 5 (Q4)

Realisasi = (Σ Asesi yang di AT / Σ Target Asesi per Unit Eselon I)*5

Keterangan:

Target Jumlah Asesi untuk DJP berjumlah 400 Asesi. Jumlah target asesi ini berdasarkan proporsi dari jumlah total pegawai yang mengikuti Asesmen Teknis sejak tahun 2021 s.d. 2023.

c) Indeks Kualitas Pelaksanaan AT (Bobot 25%)

Target = indeks 3 dari 5 (Q4)

Realisasi = Indeks Hasil Survei per Unit Eselon I

2) Komponen “Pengelolaan SDM” – Sub Komponen “Tingkat Implementasi Penguatan Budaya Kemenkeu”

2a. Tingkat Implementasi Pejabat PTP menjadi role model (Bobot 40%)

a) Terpenuhinya JPTP sebagai narasumber mengenai Budaya Kemenkeu (Bobot 40)

Dilakukan minimal dua kali dalam 1 tahun (minimal 1 kali di Semester 1) baik di lingkungan internal Unit Eselon II ataupun di luar Unit Eselon II.

b) Penilaian JPTP melalui kuisioner (Bobot 60)

Target: indeks 4 (Baik) dari 5 (Sangat Baik)

Realisasi diakui saat UE1 menyampaikan Laporan (dimasukan ke dalam laporan penguatan budaya UE1 per semester) kepada Setjen c.q. Biro SDM.

2b. Tingkat keberhasilan penguatan 3 Nilai (Bobot 20%)

Internalisasi 3 nilai (Sinergi, Profesionalisme, Kesempurnaan) dilaksanakan minimal 3 kali di lingkup Unit Eselon II masing-masing oleh Pejabat Aministrator yang ditugaskan oleh Pejabat PTP (Target Semester I: 30%, Semester II: 70%).

Realisasi Unit Eselon I merupakan rata-rata realisasi UE II dengan formula untuk UEII sebagai berikut:

Pelaksanaan internalisasi 1-2 kali di semester I = 30%

Pelaksanaan internalisasi s.d. 3 kali Semester II = 70%

Extra effort dihitung dari pelaksanaan internalisasi Pejabat Administrator yang ditugaskan oleh Pejabat PTP:

Pelaksanaan internalisasi s.d. 4 kali di Semester II = 10%

Pelaksanaan internalisasi s.d. 5 kali di Semester II = 20%

2c. Tingkat kesadaran Atasan Langsung dan Pejabat yang Berwenang Menghukum (PYBM) dalam menindaklanjuti informasi pelanggaran disiplin (Bobot 40%)

ealisasi = Jumlah hukuman disiplin yang ditindaklanjuti pada triwulan berjalan dibagi Jumlah informasi pelanggaran disiplin pada periode sebelumnya.

3) Komponen "Tingkat Implementasi *Learning Organization*"

Realisasi = (30% Hasil Penilaian + 30% Hasil Self Assesment + 40% Persepsi Survei)

Penghitungan tingkat implementasi *learning organization* dihitung berdasarkan pembobotan atas kegiatan pengukuran sebagai berikut:

a. Penilaian oleh komite (BPPK)

Dilakukan oleh komite (BPPK) dengan menggunakan data yang dimiliki oleh Sekretariat BPPK dan Pusdiklat

b. *Self Assessment*

Dilakukan oleh unit yang membidangi pengembangan pegawai di setiap Eselon I dan/atau unit sampel dengan data yang dimiliki sendiri dan kertas kerja dari BPPK

c. Survei

1) Tim survei untuk penilaian level Unit Eselon I adalah tim survei Kementerian Keuangan yang dikoordinasikan oleh BPPK.
2) Unit yang dijadikan sampel pada masing-masing Unit Eselon I ditetapkan oleh tim survei.

Responden survei adalah seluruh pegawai pada Sekretariat Unit Eselon I dan Unit Kerja yang menjadi sampel.

- Realisasi IKU

1) Komponen "Pengelolaan SDM" - Aspek "Pemenuhan Kompetensi SDM"

1a. Indeks Capaian Pemenuhan Kompetensi Manajerial-Sosial Kultural Pejabat dengan JPM ≥80%

Jumlah Pejabat dengan JPM ≥80%	: 4573
Jumlah Pejabat yang telah mengikuti AC	: 4589
Re-AC Pejabat dengan Hasil AC Kedaluwarsa	
95% Jumlah Pejabat dengan nilai AC Kedaluwarsa	: 280
Pejabat dengan nilai AC Kedaluwarsda dan telah Re-AC	: 278

Penghitungan Indeks Capaian Pemenuhan Kompetensi Manajerial-Sosial Kultural:

$= \left(\frac{4573}{4589} \text{ x } 60\%\right) + \left(\frac{278}{280} \text{x } 40\%\right)$

= 59,79% + 39,71%

= 99,51%/98%

= 101,54%

1b. Indeks Penyelesaian Penilaian Kompetensi Teknis

a) Indeks Penyusunan Tools AT

Kuartal	Target UK dengan *Tools* yang disusun	Realisasi UK dengan *Tools* yang disusun
Q1	2 UK	2 UK
Q2	4 UK	16 UK
Q3	10 UK	16 UK
Q4	16 UK	16 UK

Penghitungan realisasi indeks s.d. Q4 = (16/16)*5 = indeks 5

Target indeks 3, sehingga capaian = 5/3 = 120% (maksimal)

b) Indeks pegawai yang di AT

Target Asesi 400 Pegawai

Realisasi Asesi yang mengikuti AT 583 Pegawai

Penghitungan realisasi indeks s.d. Q4 = (583/400)*5= indeks 5

Target indeks 3, sehingga capaian = 5/3 = 120% (maksimal)

c) Indeks Kualitas Pelaksanaan AT

Realisasi hasil survei s.d. Q4 = indeks 4,79

Target indeks 3, sehingga capaian = 4,79/3 = 120% (maksimal)

Penghitungan Indeks Capaian Pemenuhan Kompetensi Teknis:

= (35%*120%) + (40%*120%) + (25%*120%) = 120%

Maka, realisasi Aspek “Pemenuhan kompetensi SDM”:

= (60% x 101,54%) + (40% x 120%)

= 60,92% + 48% = 108,92%

2) Komponen “Pengelolaan SDM” – Sub Komponen “Tingkat Implementasi Penguatan Budaya Kemenkeu”

UE I	Aspek 1	Aspek 2	Aspek 3	Capaian
	JPTP sebagai *role model*	Penguatan 3 nilai	Penindakan Hukdis	
Direktorat Jenderal Pajak	120%	117,5%	100%	111,5%

Sumber: Biro SDM Kementerian Keuangan

3) Komponen “Tingkat Implementasi *Learning Organization*”

Ikhtisar hasil pengukuran IKU tingkat implementasi *Learning Organization* yang dilakukan untuk tahun 2024 adalah sebagai berikut:

Metode		Nilai
1.	Survei (40%)	89,20
2.	Self Assessment (30%)	99,33
3.	Penilaian Komite (30%)	94,84
	Total	93,93

2. Perbandingan antara Realisasi IKU Tahun 2024 dengan realisasi kinerja tahun sebelumnya

Nama IKU	**Realisasi Tahun 2022**	**Realisasi Tahun 2023**	**Realisasi Tahun 2024**
Tingkat Kualitas Pengelolaan SDM			
Aspek “Pemenuhan kompetensi SDM”	118,8	120	108,92
Sub Komponen “Penguatan Budaya Kemekeu”	100%	107,67%	111,50%
Komponen “Implementasi LO”	91,55	90,91	93,93

Realisasi capaian aspek “Pemenuhan kompetensi SDM” tahun 2024 menurun dibandingkan tahun sebelumnya. Penurunan angka realisasi IKU disebabkan terdapat pejabat dengan hasil *Assessment Center* di bawah standar atau dengan hasil *Assessment Cent*er kedaluwarsa yang berhalangan hadir (penugasan lain, cuti, atau sakit). Selain itu, meningkatnya target dan *extra effort* yang dilakukan tidak dapat diakui untuk meningkatkan realisasi IKU.

3. Perbandingan antara Target yang terdapat dalam dokumen Rencana Strategis DJP Tahun 2020-2024 dengan Target dan Realisasi IKU Tahun Y

Nama IKU (Komponen)	**Dokumen Perencanaan**	**Kinerja**	
	Target Tahun 2024 dalam Renstra DJP	**Target Tahun 2024 dalam Perjanjan Kinerja**	**Realisasi**
Tingkat Implementasi *Learning Organization*	85	90	93,93

Nilai Tingkat Impelementasi LO DJP pada tahun 2024 berhasil melampui target dalam Renstra dan target kinerja sebesar 110,87% dari target Rencana Strategis dan sebesar 101,01% dari target Perjanjian Kinerja.

4. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU

- Analisis upaya-upaya *extra effort* yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja

  Upaya yang telah dilakukan organisasi untuk menunjang capaian kinerja pemenuhan kompetensi SDM ialah mendorong pegawai untuk melakukan pengembangan kompetensi manajerial dan sosial kultural melalui program *Individual Development Plan* (IDP) sebelum dilakukan *Re-Assessment Center*. Realisasi pengembangan kompetensi dilakukan bersama dengan atasan langsung masing-masing pegawai. Kemudian, *extra effort* yang telah dilaksanakan untuk Indeks Capaian Pemenuhan Kompetensi Teknis dilakukan dengan mempercepat penyusunan Tools AT pada triwulan II sehingga target sudah tercapai pada kuartal tersebut.

  Upaya *extra effort* untuk implementasi penguatan Budaya Kemenkeu juga dilakukan melalui kegiatan sebagai berikut:

  a. Koordinasi secara berkelanjutan dengan Biro SDM, Direktorat di Lingkungan KPDJP dan unit-unit vertikal;
  b. Membuat bahan tayang Penguatan Budaya Kemenkeu oleh JPTP di Lingkungan DJP dan penguatan 3 Nilai (Sinergi, Profesionalisme, Kesempurnaan);
  c. Menerbitkan Nota Dinas berisi instruksi pelaksanaan sosialisasi dengan bahan tayang terkait Budaya Kemenkeu dan 3 Nilai (Sinergi, Profesionalisme, Kesempurnaan);
  d. Membuat Laporan dan rekapitulasi kegiatan-kegiatan yang sudah dilaksanakan JPTP pada masing-masing semester beserta dokumentasi kegiatan.

- Analisis penyebab keberhasilan/kegagalan atau peningkatan/penurunan kinerja serta alternatif solusi yang telah dilakukan

  Target IKU Pemenuhan Kompetensi Manajerial-Sosial Kultural tercapai karena adanya peningkatan Job Person Match (JPM) hasil *Re-Assessment Center* (Re-AC) pejabat di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Hal tersebut didukung oleh pelaksanaan *Online Group Coaching* (OGC) dan *Individual Feedback* yang bertujuan untuk dapat meningkatkan kompetensi manajerial dan

sosial kultural pejabat. Pada program tersebut, peserta mendapatkan umpan balik (f*eedback*) yang bersifat konstruktif berdasarkan hasil *Assessment Center*. Pada OGC umpan balik diberikan secara berkelompok sedangkan pada Individual Feedback diberikan secara *one-on-one* antara peserta dan *Feedback Giver* (Assessor). Setelah kegiatan *Online Group Coaching* (OGC) dan *Individual Feedback*, pegawai melakukan pengembangan dengan monitoring atasan langsung masing-masing.

Selain itu, pada tahun ini juga dilaksanakan beberapa kegiatan *In House Training* (IHT) *Assessment Center* yang bertujuan untuk menguatkan kembali kompetensi manajerial dan sosial kultural pejabat degan memberikan informasi kepada pegawai terkait kompetensi, kamus kompetensi, dan pelaksanaan *Assessment Center*.

Target IKU Pemenuhan Kompetensi Teknis tercapai dikarenakan adanya persiapan dan pelaksanaan asesmen teknis dilakukan sesuai rencana yang sudah dibuat. Hal tersebut didukung dengan adanya kerja sama yang baik antara pengelola Asesmen Teknis (AT) dan asesor teknis. Dengan adanya kerja sama yang baik antara Asesor teknis dan pengelola AT menjadikan kegiatan asesmen teknis yang dilaksanakan dapat berjalan lancar sehingga IKU terkait Pemenuhan Kompetensi Teknis dapat tercapai.

- Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya
  a. Sumber Daya Manusia (SDM) yang terlibat dalam tercapainya IKU Pemenuhan Kompetensi SDM terdiri dari 8 Pelaksana yang secara bergantian bertugas pada pelaksanaan *Assessment Center* (AC) dan 8 orang Pelaksana yang secara bergantian bertugas pada pelaksanaan Asesmen Teknis (AT) pada tahun 2024. Jumlah SDM tersebut tergolong cukup untuk pengelolaan dan pelaksanaan AC serta AT secara daring di lingkungan DJP.
  b. Menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensinya untuk melakukan pengelolaan pengukuran kompetensi SDM.
  b. Anggaran yang digunakan pada kegiatan AC dan AT tidak melebih yang sudah dianggarkan untuk pelaksanaan tahun 2024.
  c. Dalam pelaksanaannya, kegiatan Penguatan Budaya Kemenkeu dilakukan atas dasar sinkronisasi petunjuk pelaksanaan Program ICV Tahun 2024. Sarana dan prasarana pendukung dalam penyelenggaraan kegiatan memanfaatkan sumber daya yang ada di unit kerja masing-masing.

- Analisis program/kegiatan yang menunjang keberhasilan/kegagalan pencapaian pernyataan kinerja

Pada tahun 2024, dilakukan beberapa upaya untuk menunjang keberhasilan pencapaian pemenuhan kompetensi SDM, antara lain:

a. Pembekalan *Assessment Center* sebelum peserta mengikuti *Re-Assessment Center* (Re-AC),
b. *Re-AC* terhadap Pejabat Pengawas dan Administrator,
c. *Assessor* dipilih secara selektif dan diberikan *briefing* serta pelatihan,
d. *Individual Feedback* untuk Pejabat Pengawas dan Administrator,
e. *In-House Training* (IHT) *Assessment Center,*
f. Peningkatan Kapasitas Pengelola *Assessment Center*,
g. Evaluasi terhadap asesor dan pelaksanaan *Assessment Center,*
h. Menentukan *Subject Matter Expert* (SME) Penyusunan *Tools,*
i. Penyampaian *Tools* kepada Biro SDM Kementerian Keuangan,
j. Pelaksanaan uji kompetensi.

Direktorat KITSDA juga mengawal komponen Tingkat Implementasi Pejabat PTP menjadi role model dan komponen Tingkat keberhasilan penguatan 3 Nilai (Sinergi, Profesionalisme, Kesempurnaan). Berikut adalah beberapa hal yang mendukung tercapainya target Peguatan Budaya Kemenkeu:

a. Telah diterbitkan Nota Dinas Direktur KITSDA nomor ND-3/PJ.11/2024 hal Petunjuk Pelaksanaan Program Internalissi *Corporate Value* Tahun 2024 yang menjadi salah satu dasar kegiatan Implementasi Penguatan Budaya Kementerian Keuangan Tahun 2024;
b. Telah diterbitkan Nota Dinas Direktur KITSDA nomor ND-1433/PJ.11/2024 hal Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Motivasi Bulanan Bulan Juni Program ICV 2024;
c. Telah diterbitkan Nota Dinas Direktur KITSDA nomor ND-1440/PJ.11/2024 hal Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Motivasi Bulanan Bulan Juni Program ICV 2024 dan Internalisasi 3 Nilai (Sinergi, Profesionalisme, dan Kesempurnaan);
d. Telah diterbitkan Nota Dinas Direktur KITSDA nomor ND-3283/PJ.11/2024 hal Pedoman Pelaksanaan Peringatan Hari Antikorupsi Sedunia Tahun 2024;
e. Telah diterbitkan Nota Dinas Direktur KITSDA nomor ND-3279/PJ.11/2024 hal Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Motivasi Bulanan Bulan November dan Desember Program ICV 2024 dan Internalisasi 3 Nilai (Sinergi, Profesionalisme, dan Kesempurnaan).

- Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun pada periode sebelumnya dalam pencapaian kinerja

  Assessment Center tahun 2024 dilakukan terhadap 113 pejabat administrator, 1078 pejabat pengawas, 11 pejabat fungsional, dan 255 pelaksana di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Jumlah pelaksanaan Assessment Center lebih dari target pelaksanaan agar dapat memperbaharui lebih banyak JPM pejabat di lingkungan DJP. Sebelum pelaksanaan *Assessment Center*, sudah dilaksanakan pemilihan dan penugasan Assessor secara selektif. Untuk tetap menjaga kualitas Assessment Center, dilakukan penyegaran dan evaluasi terhadap Assessor sebagai penilai.

  Selain itu, telah dilakukan pembekalan terkait Assessment Center dan Kamus Kompetensi PermenpanRB 38 Tahun 2017 terhadap peserta sebelum pelaksanaan *Assessment Center* sehingga peserta dapat mengetahui proses *Assessment Center* yang akan dihadapi dan kompetensi yang akan diukur. Khusus bagi pejabat yang memiliki hasil *Assessment Center* di bawah standar telah diberikan *Online Group Coaching* (OGC) dan *Individual Feedback*.

  Adapun atas implementasi penguatan Budaya Kemenkeu juga telah dilakukan upaya mitigasi risiko ketidaktercapaian targetnya meliputi:

  a. Direktorat KITSDA selaku PIC penyelenggaraan Tingkat Implementasi Penguatan Budaya Kementerian Keuangan memastikan kegiatan berjalan dengan menerbitkan beberapa Nota Dinas kebijakan;
  b. Menjadwalkan Sosialisasi terkait Penguatan Budaya Kementerian Keuangan dengan waktu yang relevan dengan kondisi di lapangan;
  c. Implementasi dilakukan lebih dari target yang di tetapkan guna mengamankan realisasi IKU mandatory Tingkat Implementasi Penguatan Budaya Kementerian Keuangan.

- Analisis atas kendala yang dihadapi dan langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala

  Meskipun target IKU tingkat pemenuhan kompetensi tercapai, terdapat kendala-kendala yang muncul, antara lain:

  a. Gangguan jaringan dan listrik;
  b. Adanya kegiatan prioritas organisasi yang bersamaan dengan rencana pelaksanaan AC maupun AT;
  c. Peserta AT berhalangan hadir sehingga diperlukan penjadwal ulang pada periode pelaksanaan sehingga memengaruhi *timeline* periode AT;
  d. Asesor AT tidak dapat hadir dalam melakukan asesmen.

Langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala tersebut meliputi:

a. Diadakannya uji coba jaringan setiap sebelum pelaksaanan AC;
b. Melakukan sosialisasi kepada pihak pendukung di unit-unit untuk menyiapkan jaringan yang stabil, perangkat yang berfungsi optimal, dan tindakan yang perlu diambil saat terjadi gangguan pada kegiatan AC atau AT;
c. Dalam hal terjadi kendala karena listrik padam maka akan diberikan waktu tambahan untuk peserta namun jika tidak memungkinkan untuk menunggu listrik menyala di unit maka akan dijadwalkan ulang untuk mengikuti AC;
d. Dalam hal terdapat calon peserta yang memiliki kegiatan atau penugasan lain pada rencana penjadwalan AC maka akan dilakukan penyaringan terlebih dahulu sebelum dikeluarkan penugasan. Hal ini dilakukan bekerja sama dengan Bagian P4 atau pihak yang terlibat (misalnya Tim PSIAP);
e. Melakukan penjadwalan ulang bagi peserta AT dan asesor AT yang berhalangan hadir.

Adapun terkait implementasi Budaya Kemenkeu dihadapkan pada kendala berupa minimnya informasi terkait pelaksanaan penilaian JPTP melalui kuisioner meliputi waktu mulai pelaksanaan survei dan mekanisme pengisian survei oleh Biro SDM Kemenkeu, bahan tayang penguatan budaya tidak disediakan dari awal 2024, tidak adanya anggaran terkait kegiatan Penguatan Budaya Kemenkeu, koordinasi dilakukab secara terbatas dengan Biro SDM. Meski demikian, kendala tersebut dapat diatasi dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Melakukan Koordinasi dan komunikasi dengan Biro SDM secara berkelanjutan;
b. Menyediakan bahan tayang penguatan Budaya yang dimaksud berdasarkan implementasi Tingkat Kematangan Budaya Tahun 2023; dan
c. Menerbitkan Nota Dinas terkait pelaksanaan Penguatan Budaya oleh JPTP dan penguatan 3 Nilai (Sinergi, Profesionalisme, Kesempurnaan).

5. Rencana Aksi tahun selanjutnya

Rencana Aksi	UIC	Periode
a. Pemenuhan Kompetensi Manajerial-Sosial Kultural • Melakukan *briefing* terkait kamus kompetensi dan *Assessment Center* terhadap *Associate Assessor* dan Pejabat Fungsional Assessor SDM	Subdit KPKP, Subdit KI	2025

Rencana Aksi	UIC	Periode
• Melakukan pembekalan terkait kompetensi dan kegiatan *Assessment Center* kepada peserta • Melakukan *Re-Assessment Center* terhadap Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas untuk memperbaharui JPM • Melakukan reviu metode dan alat ukur (*tools*) • Melaksanakan program *Individual Feedback Assessment Center* • Pemilihan dan penugasan Assessor secara selektif, melakukan briefing Assessor sebelum pelaksanaan intake, dan melakukan Assessor Meeting setelah pelaksanaan pengukuran kompetensi • Melakukan evaluasi dan reviu terhadap pelaksanaan pengukuran kompetensi b. Pemenuhan Kompetensi Teknis • Melakukan briefing terhadap SME penyusun soal terkait Kamus Kompetensi, *tools* dan metode yang akan digunakan pada saat asesmen teknis • Melakukan penyusunan metode dan *tools* terkait asesmen teknis • Melakukan persiapan terkait distribusi form AT • Melakukan sosialisasi kepada Asesi terkait pelaksanaan asesmen teknis • Melakukan briefing Asesor teknis • Menyiapkan sarana prasarana untuk kegiatan Asesmen Teknis • melaksanakan Asesmen Teknis (ujian, wawancara, asesor meeting, kalibrasi hasil) • melakukan asesor meeting setelah selesai melakukan AT • Melakukan evaluasi dan reviu terhadap pelaksanaan pengukuran kompetensi		

Rencana Aksi	UIC	Periode
c. Implementasi Penguatan Budaya Kemenkeu Evaluasi dan Pengumpulan data dan dokumen rincian kegiatan Penguatan Budaya Kemenkeu tahun 2024 dan Koordinasi bersama dengan Biro SDM dan Bagian Organta Sesditjen terkait mandatory IKU Tingkat Implementasi Penguatan Budaya Kementerian Keuangan d. Tingkat Implementasi *Learning Organization* • Menyampaikan himbauan ke unit-unit di DJP agar mengadministrasikan dokumen pembelajaran dengan baik • Melakukan pendampingan kepada unit-unit di DJP yang menjadi sampel penilaian implementasi LO		

IKU Tingkat Ketepatan Pemenuhan Kebutuhan Pembelajaran

1. Perbandingan antara target awal tahun dan realisasi IKU tahun 2024

T/R	Q1	Q2	Sm.I	Q3	s.d Q3	Q4	Y
Target	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Realisasi	95,36%	96,7%	96,7%	105,01%	105,01%	116%	116%
Capaian	112,19	113,02	113,02	120	120	120	120

Sumber: Sekretaris Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Keuangan

- Deskripsi Sasaran Strategis

  Pengelolaan organisasi dan SDM DJP yang adaptif adalah perwujudan upaya perbaikan organisasi untuk mencapai ketangguhan, responsivitas, dan fleksibilitas optimal dalam menghadapi perubahan dinamis di lingkungan Kementerian Keuangan melalui pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan organisasi DJP yang proaktif, inovatif, dan kolaboratif menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan berkelanjutan.

- Definisi IKU

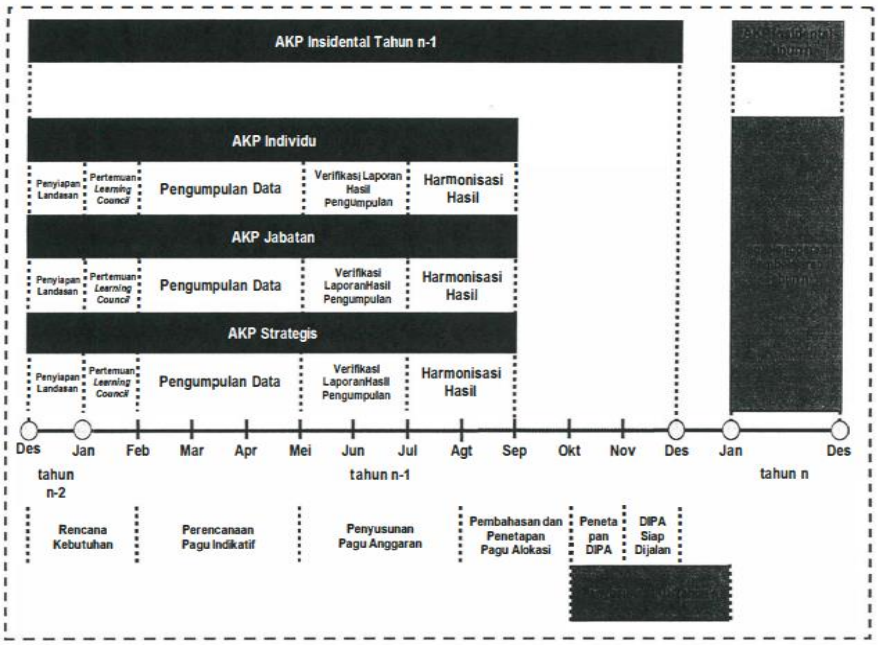
  AKP merupakan rangkaian proses analisis terhadap kesenjangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai terhadap pencapaian target

kinerja organisasi di lingkungan Kemenkeu, yang perlu dipenuhi dengan pembelajaran. Proses AKP di Kementerian Keuangan diatur dengan PMK-45/PMK.011/2018 tentang Pedoman Analisis Kebutuhan Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan. Untuk itu, diperlukan komitmen seluruh pihak agar rencana pengembangan SDM melalui pembelajaran yang telah diidentifikasi dalam proses AKP dapat dipenuhi dengan optimal. IKU ini bertujuan untuk mengukur komitmen BPPK sebagai unit pengelola dan seluruh unit kerja di Kementerian Keuangan sebagai unit pengguna dalam pemenuhan kebutuhan pembelajaran berdasarkan hasil AKP.

Pengukuran IKU ini dilakukan terhadap:

1. Ketepatan pemenuhan peserta baik secara jumlah ataupun kualifikasi untuk hasil AKP Reguler tahun 2024
   a. Ketepatan pemenuhan peserta dilakukan untuk AKP Reguler tahun 2024
   b. Pembanding penilaian adalah data AKP di tahun n-1, yang tertuang didalam Kalender pertama setiap Pusdiklat
   c. AKP insidental tidak masuk kedalam perhitungan IKU ini, baik sebagai pembilang maupun penyebut
   d. Jika terdapat program pelatihan hasil AKP reguler yang dibatalkan, maka: 1) Jika dibatalkan oleh UE1 maka akan mengurangi nilai (dianggap tidak memenuhi hasil AKP reguler), kecuali terdapat perubahan kebijakan dari pimpinan Unit Eselon I, yang disampaikan secara tertulis oleh UPSDM Unit Eselon I. 2) Jika dibatalkan oleh BPPK, maka program tersebut dikeluarkan dari perhitungan target.
   e. Pelatihan mandatory dikeluarkan dari perhitungan IKU ini
   f. Jika terdapat perubahan/pengembangan program AKP reguler, maka perhitungan dilakukan berdasarakan program perubahan/pengembangan tersebut (baik pembilang maupun penyebut)
   g. Nilai IKU Semester I berasal dari pelatihan yang diselenggarakan pada bulan Januari s.d. Juni
   h. Nilai IKU Semester II berasal dari pelatihan yang diselenggarakan pada bulan Januari s.d. Desember
   i. BPPK akan menyampaikan ND realisasi kepada seluruh Unit Eselon I pada bulan Juni dan Desember 2024
   j. Realisasi peserta adalah peserta yang minimal 80% mengikuti PJJ/Klasikal, atau 100% e-learning.

2. Ketepatan waktu penyampaian hasil pengumpulan data AKP untuk AKP 2025
   a. Proses pengumpulan data AKP yang diukur adalah pengumpulan data AKP Reguler tahun 2025 yang dilakukan pada tahun 2024
   b. Penyampaian hasil pengumpulan data AKP dilakukan oleh masing-masing Unit Eselon I kepada Pusdiklat mitranya, perhitungan nilai dilakukan berdasarkan tanggal ND pertama yang disampaikan
   c. lini masa Analisis Kebutuhan Pembelajaran berdasarkan PMK No. 45 Tahun 2018:



- Formula IKU
  1. Formula Q1

     Realisasi = 100% x Nilai ketepatan pemenuhan peserta

     Nilai ketepatan pemenuhan peserta = Jumlah peserta yang memenuhi kualifikasi / Jumlah Peserta sesuai hasil AKP Reguler tahun 2024 x 100
  2. Formula Q2, Q3, dan Q4

     Realisasi = 80% x Nilai ketepatan pemenuhan peserta + 20% x Nilai ketepatan waktu penyampaian hasil pengumpulan data AKP

     Nilai ketepatan waktu penyampaian hasil pengumpulan data AKP:

     Sesuai lini masa pada PMK-45/PMK.011/2018, batas waktu penyampaian hasil pengumpulan data AKP adalah sampai dengan bulan Mei tahun n-1.

     Penyampaian hasil pengumpulan data AKP dilakukan pada:
     a. Bulan Januari s.d. Maret 2024: nilai 120

b. Bulan April 2024: nilai 110
c. Bulan Mei 2024: nilai 100
d. Bulan Juni 2024: nilai 90
e. Bulan Juli 2024: nilai 80
f. Bulan Agustus 2024: nilai 70
g. Bulan September 2024: nilai 60
h. Setelah bulan September 2024: nilai 50

- Realisasi IKU

1. Ketepatan Waktu Penyampaian Hasil Pengumpulan Data AKP

   Sehubungan untuk memenuhi target kinerja Ketepatan Waktu Penyampaian Hasil Pengumpulan Data AKP telah dilaksanakan serangkaian kegiatan Analisis Kebutuhan Pembelajaran dengan rincian sebagai berikut:

   a. Penentuan Landasan Kebutuhan Pembelajaran Strategis DJP Tahun 2025 berdasarkan Rancangan Teknokratik DJP 2025-2029 melalui Nota Dinas Kepala Subdirektorat Transformasi Organisasi Nomor ND-14/PJ.113/2024 tanggal 25 Januari 2024 hal Jawaban ND-6/PJ.115/2024 hal Permintaan Rancangan Teknokratik Renstra DJP Tahun 2025-2029 dalam Rangka Pelaksanan Kegiatan Analisis Kebutuhan Pembelajaran tahun 2025
   b. Sosialisasi Pengumpulan Data AKP DJP Tahun 2025 yang diselenggarakan di Kantor Pusat DJP pada 28 Maret 2024 dengan melibatkan Pusdiklat Pajak dan Unit Sampel AKP Strategis DJP
   c. Permintaan Data AKP DJP Tahun 2025 ke seluruh unit kerja DJP melalui Nota Dinas Direktur KITSDA:
      1) ND-887/PJ.11/2024 tanggal 28 Maret 2024 hal Permintaan Data Kebutuhan Pembelajaran Strategis, Jabatan, dan Individu dalam rangka Kegiatan Analisis Kebutuhan Pembelajaran (AKP) Tahun 2025 untuk lingkup Kantor Pusat DJP
      2) ND-901/PJ.11/2024 tanggal 28 Maret 2024 hal Permintaan Data Kebutuhan Pembelajaran Strategis, Jabatan, dan Individu dalam rangka Kegiatan Analisis Kebutuhan Pembelajaran (AKP) Tahun 2025 untuk lingkup Kantor Wilayah DJP yang menjadi Unit Sampel AKP Strategis
      3) ND-907/PJ.11/2024 tanggal 1 April 2024 hal Permintaan Data Kebutuhan Pembelajaran Strategis, Jabatan, dan Individu dalam

rangka Kegiatan Analisis Kebutuhan Pembelajaran (AKP) Tahun 2025 untuk lingkup Unit Vertikal (selain Kanwil DJP Unit Sampel) dan UPT.

d. *Forum Group Discussion* Pembahasan Usulan Kebutuhan Pembelajaran Strategis Baru Tahun Anggaran 2025 yang diselenggarakan di Bandung, 20 s.d. 22 Mei 2024 dengan melibatkan Direktorat Teknis dan Kanwil DJP pengusul pelatihan-pelatihan strategis yang baru, serta Pusdiklat Pajak.

e. Penyampaian Usulan Kebutuhan Pembelejaran DJP Tahun Anggaran 2025 ke Pusdiklat Pajak melalui Nota Dinas Direktur KITSDA Nomor ND-1414/PJ.11/2024 tanggal 30 Mei 2024 hal Penyampaian Daftar Usulan Kebutuhan Pembelajaran Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2025

2. Ketepatan Pemenuhan Peserta

Realisasi Ketepatan Pemenuhan Peserta diperhitungkan berdasarkan jumlah pemanggilan peserta dari program pelatihan yang diselenggarakan melalui Badan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Keuangan (BPPK) selama tahun anggaran 2024. Berdasarkan Nota Dinas Sekretaris BPPK yang disampaikan setiap triwulan selama tahun anggaran 2024.

	Ketepatan Pemenuhan Peserta			Ketepatan Waktu Pengumpulan Data AKP		Realisasi IKU
	Target Peserta	Realisasi Peserta Sesuai Persyaratan	Nilai Realisasi Peserta	Tanggal Penyampaian	Nilai Ketepatan Waktu	
Q1	2.714	2.588	95,36	-	-	95,36
Q2	12.504	11.889	95,08	30 Mei 2024	100	96,07
Q3	39.392	41.858	106,26	30 Mei 2024	100	105,01
Q4	41.272	86.116	120,00	30 Mei 2024	100	116,00

- Analisis terkait capaian IKU

1. Terdapat kesulitan untuk menentukan Landasan Analisis Kebutuhan Pembelajaran Strategis sehubungan dengan Isu-isu Strategis DJP di tahun 2025, karena dokumen Rencana Strategis DJP 2020-2024 sudah tidak bisa dijadikan acuan dan belum adanya Rencana Strategis DJP 2025-2029. Terkait kendala ini, solusi yang bisa dilaksanakan adalah dengan menggunakan Rancangan Teknokratik Rencana Strategis DJP 2025-2029 yang disusun oleh setiap Direktorat Teknis di DJP sebagai landasan untuk menentukan isu pembelajaran strategis di tahun 2025.

2. Terdapat pelatihan-pelatihan di triwulan IV 2024 yang harus ditunda ke tahun 2025 dikarenakan peserta pelatihan merupakan pegawai yang menduduki jabatan terkait dengan target penerimaan pajak. Solusi dari kendala ini adalah dengan melakukan penyesuaian Kalender Pembelajaran Tahun 2025 untuk menghindari pelaksanaan pelatihan yang berhubungan dengan target penerimaan pajak di Triwulan IV 2025.
3. Adanya perubahan jadwal pelatihan yang cukup signifikan pada Triwulan IV menyebabkan beberapa calon peserta pelatihan yang sudah direncanakan sebelumnya memiliki agenda lain, sehingga diperlukan adanya penyesuaian kembali atas pemanggilan peserta pelatihan. Solusi dari kendala ini adalah dengan melakukan koordinasi secara intens bersama pihak-pihak terkait (Pusdiklat, SGO, dan Bagian Pengembangan SDM DJP) agar menghasilkan peserta pelatihan yang tetap sesuai dengan target awal yang telah direncanakan dan tidak bersinggungan dengan agenda lain.
4. Data usulan peserta dari Skill Group Owner (SGO) terkadang diterima terlambat atau mendekati waktu pelaksanaan pelatihan sehingga proses pemilihan peserta pelatihan tidak berjalan secara maksimal. Solusi dari kendala ini adalah dengan mengirimkan permintaan peserta pelatihan kepada SGO lebih awal serta mengkonfirmasi pemilihan peserta tersebut secara berkala.
5. Data pegawai DJP yang dinamis dikarenakan adanya mutasi/promosi baik nasional maupun regional yang tidak dapat diantisipasi mengakibatkan perubahan jabatan calon peserta pelatihan. Perubahan tersebut mengakibatkan tidak terpenuhinya syarat calon peserta pelatihan terkait jabatan tertentu. Selain itu, untuk pelatihan tatap muka/klasikal yang membutuhkan dana SPD, harus berkoordinasi dengan stakeholder terkait ketersediaan dana SPD untuk perjalanan dinas pelatihan. Solusi dari kendala ini adalah dengan melakukan penyesuaian pemanggilan peserta sesegera mungkin setelah data mutasi/promosi tersedia.

2. Rencana Aksi tahun berikutnya

Rencana Aksi	UIC	Periode
• Penetapan Landasan AKP • Sosialisasi Pengumpulan Data AKP • Permintaan Data AKP • Analisis Hasil Pengumpulan Data AKP	Subdit KPKP	2025

• Penyampaian AKP DJP • Verifikasi AKP DJP • Harmonisasi dan Penetapan Kalender Pembelajaran • Pelaksanaan Kegiatan Pengembangan Kompetensi		

Dapat disampaikan jumlah kegiatan pelatihan dari AKP Reguler Tahun 2025 adalah sebanyak 625 kegiatan. Adapun rincian dari kegiatan pelatihan tersebut adalah 212 pelatihan akan diselenggarakan secara luring dan 413 pelatihan akan dilaksanakan secara daring. Jumlah kegiatan pelatihan tersebut akan menjadi dasar target Capaian IKU pemenuhan kebutuhan pembelajaran Tahun 2025 sepanjang tidak terdapat perubahan kebijakan dari pimpinan.

Dalam kegiatan pelatihan yang akan berjalan di tahun 2025 terdapat beberapa program pelatihan baru. Namun, secara keseluruhan masih didominasi oleh program pelatihan yang sudah pernah diselenggarakan pada tahun-tahun sebelumnya. Untuk program pelatihan yang sudah pernah diselenggarakan di tahun-tahun sebelumnya, perlu dilakukan pemetaan kendala-kendala yang telah terjadi terkait kehadiran dan pemanggilan peserta agar dapat dimitigasi lebih awal. Selain itu, hal tersebut juga dilakukan agar Capaian IKU pemenuhan kebutuhan pembelajaran pada tahun 2025 lebih maksimal.

Untuk program baru, perlu dilakukan koordinasi lebih awal dan intens dengan pihak-pihak terkait, sehingga peserta yang dipilih untuk mengikuti program pelatihan merupakan peserta yang tepat. Selain itu, bentuk mitigasi yang perlu dilakukan adalah dengan membuat rekap peserta setiap triwulan yang selanjutnya dapat dijadikan bahan analisis dan evaluasi terkait persentase kehadiran peserta pelatihan. Hal ini diharapkan mampu meningkatkan persentase kehadiran peserta dalam sebuah program pelatihan.

IKU Persentase Rekomendasi BPK atas LKPP dan LKBUN yang Telah Ditindaklanjuti

1. Perbandingan antara target awal tahun dan realisasi IKU tahun 2024

T/R	Q1	Q2	Sm.I	Q3	s.d Q3	Q4	Y
Target	10%	30%	30%	35%	35%	91%	91%
Realisasi	N/A	66,1%	66,1%	71,4%	71,4%	100%	100%
Capaian	N/A	120	120	120	120	111,1	111,1

Sumber: Hasil Pengolahan Internal

- Deskripsi Sasaran Strategis

Penguatan tata kelola organisasi DJP yang adaptif yaitu upaya perbaikan organisasi untuk mencapai ketangguhan, responsivitas, dan fleksibilitas optimal dalam menghadapi perubahan dinamis di lingkungan Kementerian Keuangan melalui pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan organisasi DJP yang proaktif, inovatif, dan kolaboratif menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan berkelanjutan.

- Definisi IKU

Tindak lanjut Pemerintah terhadap rekomendasi BPK pada LHP atas LKPP dan LK BUN perlu diselesaikan sebagaimana yang direkomendasikan oleh BPK. Sesuai dengan pasal 20 UU No.15 Tahun 2004 Tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara, Pejabat wajib menindaklanjuti rekomendasi dalam laporan hasil pemeriksaan dan memberikan jawaban atau penjelasan kepada BPK tentang tindak lanjut atas rekomendasi dalam laporan hasil pemeriksaan selambat-lambatnya 60 hari setelah laporan hasil pemeriksaan diterima. BPK memantau pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan, dan memberitahukan hasil pemantauan tindak lanjut dalam hasil pemeriksaan semester. Pemerintah tetap harus menyelesaikan tindak lanjut rekomendasi BPK sampai tindak lanjut tersebut dinyatakan sesuai oleh BPK.

Kementerian Keuangan dan BPK telah mempunyai agenda rutin pembahasan tindak lanjut rekomendasi BPK pada semua LHP yang diterbitkan termasuk didalamnya LHP atas LKPP dan LKBUN. Pembahasan dilakukan 2 (dua) kali dalam setahun yaitu bulan Januari dan Juli yang dituangkan dalam berita acara pembahasan antara BPK dan Kementerian Keuangan. Hasil pembahasan (setelah disetujui pimpinan BPK) akan menjadi isi PTL. PTL disampaikan bulan Maret dan September.

Pengukuran penyelesaian tindak lanjut Pemerintah terhadap rekomendasi BPK adalah rekomendasi atas temuan BPK pada LKPP dan LKBUN berdasarkan LHP yang telah selesai ditindaklanjuti oleh Pemerintah sebagaimana action plan dengan timeframe yang ditetapkan dengan menggunakan dua kriteria, yaitu:

1) rekomendasi yang sesuai merupakan rekomendasi yang dinyatakan sesuai tuntas oleh BPK dan tercantum dalam PTL LHP atau berita acara pembahasan antara BPK dan Kementerian Keuangan;

2) rekomendasi yang diusulkan sesuai merupakan rekomendasi yang diusulkan sesuai pada forum pembahasan bersama DJPb, Unit Eselon I, BA BUN terkait dan Itjen.

Dalam hal PTL tidak diterima Pemerintah sesuai dengan waktu yang ditentukan, Pemerintah dapat menggunakan Berita Acara hasil pembahasan PTL yang disepakati antara Pemerintah dan BPK RI.

- Formula IKU

$$Triwulan\ I\ s.d\ III = \left(\frac{Jumlah\ rekomendasi\ BPK\ atas\ LKPP\ dinyatakan\ sesuai\ bds\ PTL\ atau\ BA\ pembahasan + yg\ diusulkan\ sesuai}{Outstanding\ rekomendasi\ BPK\ atas\ LKPP\ awal\ tahun\ 2024} X50\%\right) +$$

$$\left(\frac{Jumlah\ rekomendasi\ BPK\ atas\ LKBUN\ dinyatakan\ sesuai\ bds\ PTL\ atau\ BA\ pembahasan + yg\ diusulkan\ sesuai}{Outstanding\ rekomendasi\ BPK\ atas\ LKBUN\ awal\ tahun\ 2024} X50\%\right)$$

$$Triwulan\ IV = \left(\frac{Jumlah\ rekomendasi\ BPK\ atas\ LKPP\ dinyatakan\ sesuai\ bds\ PTL\ atau\ BA\ pembahasan + yg\ diusulkan\ sesuai}{Outstanding\ rekomendasi\ BPK\ atas\ LKPP\ awal\ tahun\ 2024 + Jml\ rekomendasi\ baru\ pada\ LHP\ BPK\ atas\ LKPP\ tahun\ 2023} X50\%\right) +$$

$$\left(\frac{Jumlah\ rekomendasi\ BPK\ atas\ LKBUN\ dinyatakan\ sesuai\ bds\ PTL\ atau\ BA\ pembahasan + yg\ diusulkan\ sesuai}{Outstanding\ rekomendasi\ BPK\ atas\ LKBUN\ awal\ tahun\ 2024 + Jml\ rekomendasi\ baru\ pada\ LHP\ BPK\ atas\ LKBUN\ tahun\ 2023} X50\%\right.$$

- Realisasi IKU

1) Realisasi IKU Triwulan I Tahun 2024 adalah N/A. Perhitungan capaian IKU Persentase Penyelesaian Rekomendasi BPK atas LKPP dan LKBUN yang Telah Ditindaklanjuti pada periodeTriwulan I Tahun 2024, tidak dapat dilakukan perhitungan dikarenakan pada awal Tahun IKU ini memiliki target semesteran, namun pada pertengahan Tahun terdapat adendum terkait perubahan target menjadi triwulanan. Berdasarkan kondisi tersebut, maka capaian IKU pada Triwulan I 2024 adalah "*Not Available* (N/A)".
2) Realisasi IKU Triwulan II Tahun 2024 IKU yakni 66,07% dengan rincian komponen sebagai berikut:
   - Rekomendasi atas LHP LKPP telah diusulkan tuntas sebesar 75% (21 dari 28 rekomendasi).
   - Rekomendasi atas LHP BPK LKBUN telah diusulkan tuntas sebesar 57,14% (4 dari 7 Rekomendasi).
3) Realisasi IKU Triwulan III Tahun 2024 IKU yakni 71,43% dengan rincian komponen sebagai berikut:
   - Rekomendasi atas LHP LKPP telah diusulkan tuntas sebesar 85,71% (24 dari 28 rekomendasi).

- Rekomendasi atas LHP BPK LKBUN telah diusulkan tuntas sebesar 57,14% (4 dari 7 Rekomendasi).

4) Realisasi IKU Triwulan IV Tahun 2024 IKU yakni 100% dengan rincian komponen sebagai berikut:
   - Rekomendasi atas LHP LKPP telah diusulkan tuntas sebesar 100% (34 dari 34 rekomendasi).
   - Rekomendasi atas LHP BPK LKBUN telah diusulkan tuntas sebesar 100% (9 dari 9 Rekomendasi).

2. Perbandingan antara realisasi capaian IKU Tahun 2024 dengan realisasi kinerja tahun sebelumnya

Nama IKU	Realisasi Tahun 2021	Realisasi Tahun 2022	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Persentase penyelesaian rekomendasi BPK atas LKPP dan LKBUN yang telah ditindaklanjuti	96,55%	98,48%	96,56%	100%

Realisasi IKU Penyelesaian Rekomendasi BPK atas LKPP dan LKBUN yang Telah Ditindaklanjuti mengalami penurunan pada tahun 2023 sebesar 2,75%. Penurunan capaian IKU pada tahun 2023 dikarenakan adanya kenaikan target sebesar 0,5% serta masih membutuhkan waktu penyelesaian atas 3 rekomendasi dari LHP LKPP TA 2022. Selanjutnya, pada tahun 2024, capaian IKU mengalami peningkatan sebesar 3,83%. Peningkatan capaian ini dikarenakan seluruh rekomendasi BPK atas LKPP dan LKBUN telah diusulkan sesuai.

3. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU
   - Analisis upaya-upaya *extra effort* yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja

     Secara umum, koordinasi dan komunikasi efektif baik dengan unit yang bertanggung jawab menindaklanjuti rekomendasi maupun dengan auditor merupakan kegiatan yang memiliki peran besar dalam menunjang keberhasilan pencapaian IKU ini.

   - Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya

     IKU tersebut merupakan join IKU Sekretariat Direktorat Jenderal dengan Direktorat KITSDA. Pemantauan tindak lanjut atas rekomendasi BPK LKPP dan

LKBUN dilakukan oleh Seksi Evaluasi Temuan Pemeriksaan Eksternal, Subdirektorat Investigasi Internal, Direktorat KITSDA yang per 31 Desember 2024 berjumlah 13 (tiga belas) orang dengan didukung anggaran tindak lanjut hasil pemeriksaan aparat pengawasan yang terdiri dari:

a. Evaluasi Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Aparat Pengawasan
b. Koordinasi Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Aparat Pengawasan
c. Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Aparat Pengawasan

Anggaran tersebut digunakan untuk evaluasi, koordinasi dan pemantauan tindak lanjut seluruh hasil pemeriksaan dan selama proses pemeriksaan aparat pengawasan termasuk BPK hasil pemeriksaan Kinerja (selain Laporan Keuangan), Inspektorat Jenderal, Komite Pengawas Perpajakan, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Ombudsman Republik Indonesia, tidak hanya untuk tindak lanjut rekomendasi BPK atas laporan keuangan sebagaimana IKU tersebut.

4. Rencana Aksi tahun berikutnya

Rencana Aksi	UIC	Periode
Menindaklanjuti rekomendasi hasil pemeriksaan BPK RI LKPP dan LKBUN yang masih berstatus dalam proses/ belum ditindaklanjuti	Subdit Investigasi Internal	2025

IKU Nilai Pengawasan Kearsipan Internal

1. Perbandingan antara target awal tahun dan realisasi IKU tahun 2024

T/R	Q1	Q2	Sm. I	Q3	s.d. Q3	Q4	Y
Target	91	91	91	91	91	91	91
Realisasi	*	*	*	*	*	95,59	95,59
Capaian	*	*	*	*	*	105,04%	105,04%

*) Relisasi pada Sesditjen
Sumber: Sekretariat Direktorat Jenderal Kementerian Keuangan

- Deskripsi Sasaran Strategis

Tata kelola organisasi merupakan suatu sistem yang dirancang untuk mengarahkan pengelolaan perusahaan secara profesional berdasarkan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independen, kewajaran, dan kesetaraan. Penguatan tata kelola organisasi DJP yang adaptif menegaskan

kesiapan organisasi, proses bisnis di dalamnya dan sumber daya manusia yang ada akan bersifat dinamis dan fleksibel sesuai dengan tuntutan kebutuhan dan dinamika transformasi kelembagaan Kementerian Keuangan.

- Definisi IKU

Nilai Pengawasan Kearsipan Internal adalah pengukuran penyelenggaraan kearsipan pada Unit Pengolah dan Unit Kearsipan sesuai dengan standar, kaidah dan prinsip kearsipan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Kegiatan pengawasan kearsipan internal dilakukan oleh Unit Kearsipan dan Unit Pengawasan (UKI dan Itjen).

IKU ini merupakan salah satu aspek penilaian Reformasi Birokrasi di suatu instansi sesuai PerMenPAN-RB Nomor 26 Tahun 2020 yang dilaporkan melalui Laporan Hasil Pengawasan Kearsipan Nasional (LHPKN) oleh ANRI kepada KemenPAN-RB

- Formula IKU

Aspek yang dinilai dalam pengawasan kearsipan internal terdiri dari:

1) Pengelolaan Arsip Dinamis (PAD), meliputi Penciptaan, Penggunaan, Pemeliharaan, Penyusutan.
2) Sumber Daya Kearsipan, meliputi SDM Kearsipan, Sarana dan Prasarana Kearsipan.

Nilai Pengawasan Kearsipan Internal adalah hasil nilai pengawasan kearsipan internal yang telah diverifikasi oleh Arsip Nasional RI (ANRI) dan ditetapkan dalam Keputusan Menteri Keuangan.

- Nilai Realisasi Triwulan I = Nilai hasil Self Assessment atas instrumen pengawasan kearsipan internal masing-masing Objek Pengawasan
- Nilai Realisasi Triwulan II = Nilai hasil verifikasi Tim Pengawas Kearsipan Internal Kementerian atas hasil self assessment instrumen pengawasan kearsipan internal masing-masing Objek Pengawasan
- Nilai Realisasi Triwulan III = Nilai hasil verifikasi Tim Pengawas Arsip Nasional Republik Indonesia atas hasil verifikasi Tim Pengawas Kearsipan Internal Kementerian
- Nilai Realisasi Triwulan IV = Nilai hasil verifikasi Tim Pengawas Arsip Nasional Republik Indonesia dan tindak lanjut rekomendasi kearsipan yang telah ditetapkan apabila memenuhi target nilai

- Realisasi IKU

Pada tahun 2024, DJP memperoleh Nilai Pengawasan Kearsipan Internal sebesar 91,04 dengan perolehan nilai dari tiap unit di lingkungan DJP yang dirinci sebagai berikut:

No	Nama Objek Pengawasan	Nilai Audit Kearsipan Internal	Kategori
III.	**Direktorat Jenderal Pajak**	**91,04**	
1	Sekretariat Direktorat Jenderal Pajak	96,58	AA (Sangat Memuaskan)
2	Direktorat Peraturan Perpajakan I	97,49	AA (Sangat Memuaskan)
3	Direktorat Peraturan Perpajakan II	98,57	AA (Sangat Memuaskan)
4	Direktorat Pemeriksaan dan Penagihan	98,61	AA (Sangat Memuaskan)
5	Direktorat Penegakan Hukum	98,23	AA (Sangat Memuaskan)
6	Direktorat Ekstensifikasi dan Penilaian	97,15	AA (Sangat Memuaskan)
7	Direktorat Keberatan dan Banding	95,83	AA (Sangat Memuaskan)
8	Direktorat Potensi, Kepatuhan, dan Penerimaan	91,79	AA (Sangat Memuaskan)
9	Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat	91,92	AA (Sangat Memuaskan)
10	Direktorat Data dan Informasi Perpajakan	98,61	AA (Sangat Memuaskan)
11	Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur	91,40	AA (Sangat Memuaskan)
12	Direktorat Teknologi Komunikasi dan Informasi	98,31	AA (Sangat Memuaskan)
13	Direktorat Transformasi Proses Bisnis	98,08	AA (Sangat Memuaskan)
14	Direktorat Perpajakan Internasional	93,07	AA (Sangat Memuaskan)
15	Direktorat Intelijen Perpajakan	96,11	AA (Sangat Memuaskan)

2. Perbandingan antara Realisasi IKU Tahun 2024 dengan realisasi kinerja tahun sebelumnya

IKU Nilai Pengawasan Kearsipan Internal merupakan IKU baru pada tahun 2024 sehingga tidak dapat dibandingkan capaiannya dengan kinerja tahun sebelumnya.

3. Rencana Aksi tahun selanjutnya

Rencana Aksi	Periode
• Melaksanakan Pengelolaan Arsip Dinamis (PAD) secara terukur dan sistematis	2025

IKU Persentase Penyelesaian Penyusunan Regulasi Terkait Organisasi dan SDM

1. Perbandingan antara target awal tahun dan realisasi IKU tahun 2024

T/R	Q1	Q2	Sm.I	Q3	s.d Q3	Q4	Y
Target	34%	56%	56%	75%	75%	100%	100%
Realisasi	47%	65%	65%	87%	87%	105,25%	105,25%
Capaian	120	116,07	116,07	116	116	105,25	105,25

Sumber: Hasil Pengolahan Internal

- Deskripsi Sasaran Strategis

Pengembangan manajemen SDM berbasis Kompetensi dan Kinerja adalah perwujudan dari penerapan Sistem Merit (Merit System) yang dianut oleh Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Dengan Kualifikasi, Kompetensi, dan Kinerja yang menjadi acuan dan pertimbangan utama dalam setiap pengambilan keputusan yang terkait dengan kepegawaian/SDM, diharapkan Direktorat Jenderal Pajak mampu menjadi Institusi Pemerintah yang menerapkan tata kelola yang baik (*Good Governance*) sehingga mendorong kinerja organisasi dan meningkatkan kepercayaan masyarakat.

- Definisi IKU

IKU ini mengukur persentase penyelesaiaan penyusunan regulasi di bidang:

a. Manajemen Kinerja setelah terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022 dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor KMK-300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.
b. Pengelolaan Kinerja Pegawai sebagai acuan penyelenggaraan pengembangan kompetensi bagi seluruh jabatan yang ada di Direktorat Jenderal Pajak dalam rangka pelaksanaan pengembangan kompetensi yang terstruktur dan tepat sasaran.
c. Organisasi, yaitu penataan organisasi yang dilakukan secara berkelanjutan melalui penyusunan aturan beserta kelengkapan organisasi agar tugas dan fungsi dapat mendukung pencapaian visi dan misi. Dokumen penataan organisasi diantaranya dapat berupa aturan terkait organisasi dan tata kerja, nomenklatur struktur organisasi, dan kelengkapan organisasi lainnya.

Regulasi yang harus dibuat dan/atau disempurnakan oleh Direktorat KITSDA pada tahun berjalan adalah jumlah usulan penyusunan regulasi yang ditetapkan pada awal tahun. Target pada tahun 2024 adalah sebanyak 5 regulasi yang dirinci sebagai berikut:

a. Keputusan Direktur Jenderal Pajak tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan DJP;
b. Konsep Perubahan PER-06/PJ/2023 tentang Pemeringkatan Kinerja Pegawai di Lingkungan DJP;
c. Konsep Perubahan PER-19/PJ/2018 tentang Tata Cara Permohonan Pegawai Untuk Perpindahan Unit Kerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak;
d. Konsep regulasi tentang Penyesuaian Tugas dan Fungsi Instansi Vertikal dan UPT di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak;
e. Konsep regulasi tentang Manajemen Talenta di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

- Formula IKU

Realisasi = Nilai komponen (a) + Nilai komponen (b)

Komponen	Kriteria A*	Kriteria B*	Kriteria C*	Kriteria D*
(a)	75%	50%	100%	
(b)	25%	50%		100%

* Pembobotan dengan Kriteria A digunakan apabila regulasi yang direncanakan di awal tahun (a) > regulasi yang tidak direncanakan
* Pembobotan dengan Kriteria B digunakan apabila regulasi yang direncanakan di awal tahun (a) <= regulasi yang tidak
* Pembobotan dengan Kriteria C digunakan apabila tidak terdapat permintaan penyusunan regulasi selain yang telah direncanakan
* Pembobotan dengan Kriteria D digunakan apabila penyusunan regulasi yang direncanakan di awal tahun tidak dapat dilaksanakan,

Realisasi IKU ini diukur berdasarkan ketepatan per tahapannya sebagai berikut:

Tahapan Kegiatan	Output per tahapan	Bobot	Realisasi
Pengumpulan bahan	Bahan Penyusunan	0,10	10%
Penyusunan konsep awal	Konsep PER/KEP	0,30	30%
Pembahasan atau co-sign dengan pihak terkait	ND/LHR	0,50	50%
Perbaikan konsep setelah pembahasan atau co-sign	Konsep PER/KEP	0,60	60%
Pembahasan dengan Pimpinan	LHR	0,70	70%
Penyusunan konsep final	Konsep PER/KEP	0,95	95%
Pembahasan atau permintaan pendapat atas konsep final dengan pihak terkait	ND/LHR	1,00	100%
Penyampaian konsep ke Direktur Jenderal Pajak/melalui Sekretaris Direktorat Jenderal Pajak	ND	1,05	105%
Persetujuan Direktur Jenderal Pajak	Dokumen PER/KEP	1,10	110%
Persetujuan Menteri Keuangan	Dokumen PER/KEP	1,20	120%

- Realisasi IKU

(a) Regulasi yang Direncanakan

Tahapan	Jumlah	Bobot	Total Bobot	Bobot 100
Pembahasan atau permintaan pendapat atas konsep final dengan pihak terkait	4	1,00	4,00	400
Penyampaian konsep ke Direktur Jenderal	0	1,05	0,00	0
Persetujuan Direktur Jenderal Pajak	1	1,10	1,10	110
Persetujuan Menteri Keuangan	0	1,15	0,00	0
			Total nilai	102,00

1) Penyusunan Keputusan Direktur Jenderal Pajak tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan DJP

T/R	Q1	Q2	Q3	Q4	Y
Target	30%	50%	70%	100%	100%
Realisasi	30%	50%	70%	100%	100%
Capaian	100	100	100	100	100

Pada tahun 2024, Subdirektorat Pengembangan Manajemen Kepegawaian telah menerbitkan penegasan atas manajemen kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dalam bentuk Nota Dinas Direktur KITDSA Nomor ND-3914/PJ.11/2024 tanggal 24 Desember 2024 hal Penegasan terkait Manajemen Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, yang mengatur hal-hal sebagai berikut :

1. Struktur Pengelola Kinerja beserta Tugas dan Fungsinya;
2. Reviu Kualitas Komitmen Kinerja (K3);
3. Dialog Kinerja Organisasi (DKO);
4. Pelaporan dan Pemanfaatan Kinerja; dan
5. Pelaksanaan Pemantauan dan Evaluasi Sistem Manajemen Kinerja

2) Penyusunan Konsep Perubahan PER-06/PJ/2023 tentang Pemeringkatan Kinerja Pegawai di Lingkungan DJP

T/R	Q1	Q2	Q3	Q4	Y
Target	30%	50%	70%	100%	100%
Realisasi	30%	70%	70%	100%	100%
Capaian	100	120	100	100	100

Pada tanggal 21 Mei 2024, Direktur KITSDA telah menerbitkan ND-1348/PJ.11/2024 hal Pemeringkatan Kinerja Pegawai Sejak berlakunya KEP-622/PJ/2022 sebagai tindak lanjut penerbitan KEP-622/PJ/2022 tentang Koordinasi Pelaksanaan Tugas dan Fungsi dalam Masa Transisi Menuju Perubahan Organisasi di Lingkungan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak dan SE-1/PJ/2023 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penerapan KEP-622/PJ/2022 yang berdampak terhadap proses pemeringkatan kinerja pegawai. Selanjutnya, dengan terbitnya PMK-124 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian

Keuangan, perlu dilakukan penyesuaian kembali terkait dengan Konsep Perubahan PER-06/PJ/2023 yang telah disusun. Atas konsep perubahan PER-06/PJ/2023 telah dimintakan pendapat kepada Sekretaris Direktorat Jenderal Pajak sehingga realisasi penyusunan konsep perubahan regulasi tersebut adalah 100%.

3) Penyusunan Konsep Perubahan PER-19/PJ/2018 tentang Tata Cara Permohonan Pegawai Untuk Perpindahan Unit Kerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak

T/R	Q1	Q2	Q3	Q4	Y
Target	30%	50%	70%	100%	100%
Realisasi	30%	50%	70%	100%	100%
Capaian	100	100	100	100	100

Realisasi IKU Penyempurnaan regulasi Peraturan Direktur Jenderal Pajak nomor PER-19/PJ/2018 tentang Tata Cara Permohonan Pegawai Untuk Perpindahan Unit Kerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak sebesar 100% dari target sebesar 100%, sehingga capaian IKU sebesar 100.

Pada triwulan I telah dilakukan kegiatan sebagai berikut:

a. koordinasi dengan berbagai pihak baik internal PMK maupun dengan pihak terkait yaitu Bagian Mutasi dan Kepangkatan pada 31 Januari 2024 (UND-6/PJ.11/PJ.114/2024)
b. Penyusunan matriks konsep perubahan PER-19/PJ/2018

Pada triwulan II telah dilakukan kegiatan sebagai berikut:

a. penyusunan konsep perubahan PER-19/PJ/2018
b. Studi banding terkait hasil pengujian Kesehatan ke Kementerian Kesehatan pada tanggal 10 Juni 2024.

Pada triwulan III telah dilakukan kegiatan sebagai berikut:

a. dilakukan sharing session penggalian informasi seputar penyandang disabilitas Bersama Komnas Disabilitas (18 Juli 2024)
b. Cosign konsep perubahan PER-19/PJ/2018 dengan pihak terkait
c. Penyusunan konsep final perubahan PER-19/PJ/2018
d. Pembahasan konsep final perubahan PER-19/PJ/2018 dengan Pihak Terkait (dengan Bagian Mupang sesuai Und-67/PJ.114/2024 tanggal 2 Agustus 2024)

Akhirnya, pada triwulan IV telah dikirimkan Nota Dinas Permintaan pembahasan dan atau/co-sign konsep penyempurnaan PER-19 melalui

ND-3454/PJ.11/2024 tanggal 13 November 2024 ke Sekretaris Direktorat Jenderal Pajak.

4) Penyusunan Konsep regulasi tentang Penyesuaian Tugas dan Fungsi Instansi Vertikal dan UPT di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak

T/R	Q1	Q2	Q3	Q4	Y
Target	30%	50%	70%	100%	100%
Realisasi	50%	70%	100%	110%	110%
Capaian	120	120	120	110	110

Pada tahun 2024, Subdirektorat Transformasi Organisasi telah menyelesaikan penyusunan Keputusan Direktur Jenderal Pajak nomor KEP-308/PJ/2024 tanggal 30 Desember 2024 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Instansi Vertikal dan Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, sehingga memperoleh realisasi sebesar 110% melampaui target yang ditetapkan yakni 100%. Regulasi yang telah disusun ini, KEP-308/PJ/2024, bertujuan untuk mempersiapkan implementasi Sistem Inti Administrasi Perpajakan, mengakomodir masa transisi penataan organisasi Instansi Vertikal dan UPT, penyesuaian tugas dan fungsi pada Kanwil dan KPP atas dampak implementasi pemusatan NPWP termasuk administrasi Pajak Bumi dan Bangunan, dan mengakomodir masukan dari *Business Owner*.

5) Penyusunan Konsep regulasi tentang Manajemen Talenta di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak

T/R	Q1	Q2	Q3	Q4	Y
Target	30%	50%	70%	100%	100%
Realisasi	30%	50%	70%	100%	100%
Capaian	100	100	100	100	100

Pada tahun 2024, Subdirektorat Pengembangan Manajemen Kepegawaian telah menyusun konsep regulasi Manajemen Talenta yang sudah mengakomodasi perpindahan jabatan vertikal, horizontal, dan diagonal dalam jabatan administrasi dan jabatan fungsional. Pembahasan dan permintaan pendapat atas konsep regulasi juga sudah dilakukan dengan Sekretariat Direktorat Jenderal, sehingga realisasi capaian untuk penyusunan Konsep regulasi tentang Manajemen Talenta di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak tahun 2024 sebesar 100%. Namun, sampai dengan saat ini ketentuan Manajemen Talenta di lingkungan Kementerian Keuangan (PMK-60/PMK.01/2016 stdd PMK-161/PMK.01/2017) masih belum mengakomodasi manajemen talenta untuk jabatan fungsional.

Oleh karena itu, diperlukan koordinasi lebih lanjut dengan Biro SDM Kementerian Keuangan.

(b) Regulasi yang Tidak Direncanakan

Tahapan	Jumlah	Bobot	Total Bobot	Bobot 100
Persetujuan Direktur Jenderal Pajak	1	1,10	1,10	110
Persetujuan Menteri Keuangan	1	1,20	1,20	120
			Total nilai	115,00

1) Penyusunan RPMK OTK Instansi Vertikal DJP

T/R	Q1	Q2	Q3	Q4	Y
Target	30%	50%	70%	100%	100%
Realisasi	30%	110%	110%	120%	120%
Capaian	100	120	120	120	120

Pada tahun 2024, Subdirektorat Transformasi Organisasi telah menyelesaikan penyusunan Peraturan Menteri Keuangan nomor 124 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan Keuangan, sehingga memperoleh realisasi sebesar 120%, melampaui target yang ditetapkan yakni sebesar 100%. Penyusunan regulasi tersebut bertujuan untuk mengakomodir Peraturan Presiden Nomor 158 Tahun 2024 tentang Kementerian Keuangan.

2) Penyusunan RPMK OTK Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak

T/R	Q1	Q2	Q3	Q4	Y
Target	30%	50%	70%	100%	100%
Realisasi	30%	110%	110%	110%	110%
Capaian	100	120	120	110	110

Pada tahun 2024, Subdirektorat Transformasi Organisasi juga melakukan penyusunan Naskah Akademis dan RPMK OTK KPDJP yang telah disampaikan kepada Menteri Keuangan melalui Nota Dinas Direktur Jenderal Pajak nomor ND-196/PJ/2024 tanggal 7 Juni 2024, sehingga memperoleh realisasi sebesar 110%, melampaui target yang ditetapkan yakni sebesar 100%.

2. Perbandingan antara Realisasi IKU Tahun 2024 dengan realisasi kinerja tahun sebelumnya

Nama IKU	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Persentase Penyelesaian Penyusunan Regulasi Terkait Organisasi dan SDM	101,25%	105,25%

- Analisis sebab terjadinya peningkatan capaian kinerja

  Peningkatan capaian kinerja dalam penyelesaian Penyelesaian Penyusunan Regulasi, khususnya Regulasi terkait Organisasi DJP Tahun 2024 didukung oleh beberapa faktor utama, meliputi:

  a. Efisiensi Proses

     Proses pengumpulan masukan dari *Business Owner* dan pembahasan dipercepat dengan memanfaatkan teknologi yang terintegrasi, seperti sistem tata persuratan digital dan berbagi akses file dan media melalui platform internal DJP. Hal ini mengurangi hambatan waktu dalam mengakses informasi yang relevan untuk penyusunan regulasi.

  b. Koordinasi yang Lebih Baik

     Komunikasi intensif dengan unit maupun pihak terkait dilakukan baik formal maupun informal. Pendekatan ini memastikan pembahasan dan proses penyusunan regulasi dapat dilakukan dengan lebih cepat dan akurat.

  c. Penerapan Manajemen Risiko yang Efektif

     Mitigasi risiko terhadap potensi keterlambatan proses penyusunan regulasi, seperti penyampaian Nota Dinas lebih awal dan pemberian waktu yang cukup kepada unit terkait, berhasil menjaga jadwal penyelesaian sesuai target yang direncanakan.

  Faktor-faktor di atas berperan signifikan dalam memastikan seluruh tahapan penyusunan regulasi, mulai dari pengumpulan bahan hingga persetujuan pimpinan, diselesaikan dengan hasil yang melebihi ekspektasi.

- Upaya dan solusi yang telah dilakukan untuk menutup *gap* yang ada

  Untuk menutup gap kinerja yang muncul selama proses penyusunan regulasi tahun 2024, berbagai upaya strategis dan solusi konkret telah dilakukan. Misalnya pada Tim Penyusun Regulasi pada Subdirektorat Transformasi Organisasi telah dilakukan:

  a. Identifikasi Awal Masalah dan Risiko
     - Pemetaan terhadap potensi hambatan, seperti keterlambatan pengumpulan masukan dari *Business Owner*.
     - Penggunaan metode analisis risiko memastikan setiap gap dapat diidentifikasi lebih awal sehingga langkah mitigasi dapat segera diterapkan.

  b. Optimalisasi Komunikasi dan Kolaborasi
     - Peningkatan komunikasi informal maupun formal dengan unit dan pihak terkait, seperti penyampaian Nota Dinas permintaan data lebih awal,

membantu percepatan proses pengumpulan data dan proses pembahasan.

- Fokus pada penyelarasan persepsi antara tim penyusun regulasi dengan unit terkait memastikan masukan yang diperoleh relevan dan berkualitas serta proses pembahasan berjalan dengan efektif dan efisien.

c. Redistribusi Tugas dan Sumber Daya

- Tim diarahkan untuk fokus pada aspek-aspek prioritas.
- Redistribusi tugas diatur untuk memastikan efisiensi tenaga kerja dan kelancaran proses kajian, terutama pada tahap analisis data.

Upaya-upaya tersebut terbukti efektif dalam menutup gap yang ada, memungkinkan penyelesaian penyusunan regulasi terkait organisasi tahun 2024 tidak hanya tepat waktu tetapi juga dengan capaian kinerja yang melampaui target.

3. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU

- Analisis upaya-upaya yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja

3) Penyusunan Regulasi Terkait Manajemen Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak

Dalam prosesnya, telah dilakukan:

a. Pengumpulan bahan – bahan yang terkait dengan regulasi manajamen kinerja khususnya di Lingkungan Kementerian Keuangan
b. Melakukan rapat pembahasan dan koordinasi dengan Pengelola Kinerja Organisasi (Bagian Organta) dan Pengelola Kinerja Pegawai (Bagian P4)
c. Menginventarisir hal – hal yang perlu diatur lebih lanjut
d. Rapat koordinasi dengan Biro Keuangan terkait pengaturan manajemen kinerja
e. Permintaan arahan pimpinan atas regulasi manajemen kinerja di Lingkungan DJP

4) Penyusunan Konsep Regulasi Terkait Manajemen Talenta di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak

Dalam prosesnya, telah dilakukan:

a. Pembahasan secara intensif dengan Sekretariat Direktorat Jenderal sepanjang tahun 2024.
b. Pembahasan *one on one* dengan setiap Direktorat pengampu jabatan fungsional di DJP.
c. *Sharing session* dengan Direktorat Jenderal Bea Cukai dan Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan, serta studi banding ke Inspektorat Jenderal.

5) Penyusunan Konsep Regulasi Manajemen Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal terkait Pemeringkatan Kinerja
   a. Berdasarkan ketentuan Pasal 10 ayat (8) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 211/PMK.03/2017 tentang Tata Cara Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, perlu menyusun mekanisme pemeringkatan kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.
   b. Sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 211/PMK.03/2017 tentang Tata Cara Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak telah diterbitkan PER-06/PJ/2023 tentang Pemeringkatan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak yang mengatur mengenai mekanisme pemeringkatan pegawai.
   c. Dengan adanya perubahan arah kebijakan pimpinan terkait dengan pemeringkatan nasional maka perlu disusun kembali perubahan atas PER-06/PJ/2023 tentang Pemeringkatan Kinerja Pegawai yang berlaku di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak
   d. Untuk memberikan kepastian hukum pelaksanaan pemeringkatan kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, perlu menetapkan kembali ketentuan mengenai pemeringkatan kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak
6) Penyempurnaan Peraturan Direktur Jenderal Pajak nomor PER-19/PJ/2018 tentang Tata Cara Permohonan Pegawai Untuk Perpindahan Unit Kerja di Lingkungan Direktorat Jenderal

   Dalam prosesnya, telah dilakukan:
   a. Studi banding terkait hasil pengujian Kesehatan ke Kementerian Kesehatan pada tanggal 10 Juni 2024
   b. *Sharing session* dalam rangka penggalian informasi seputar penyandang disabilitas Bersama Komnas Disabilitas pada tanggal 18 Juli 2024
7) Penyusunan Regulasi Terkait Organisasi Direktorat Jenderal Pajak
   a. Pemanfaatan Teknologi Digital

      Penggunaan sistem persuratan terintegrasi "Kemenkeu Satu" mempercepat pengelolaan dokumen dan pengumpulan data. Teknologi ini mengurangi hambatan administratif, sehingga proses berjalan lebih efisien.
   b. Pendekatan Kolaboratif

      Komunikasi intensif dengan unit dan pihak terkait dilakukan untuk

menyelaraskan persepsi dan memastikan kelengkapan serta akurasi masukan dari *Business Owner*. Diskusi formal dan informal mempercepat penyelesaian kendala di lapangan.

c. Manajemen Risiko yang Efektif

Identifikasi awal terhadap potensi hambatan seperti keterlambatan data memungkinkan mitigasi risiko dilakukan secara proaktif. Langkah mitigasi, seperti penyampaian Nota Dinas lebih awal, menjaga jadwal tetap sesuai rencana.

- Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya

1) Penyusunan Regulasi Terkait Manajemen Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak

   Sumber Daya Manusia yang digunakan dalam penyusunan regulasi ini terdiri dari 1 orang Pejabat Pengawas dan 4 orang pelaksana Seksi Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja. Selain pegawai dari Seksi Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja, penyusunan regulasi pemeringkatan kinerja pegawai juga melibatkan 1 orang Pejabat Pengawas dan 3 orang pelaksana pada Subbagian Layanan Manajemen dan Basis Data Kepegawaian Bagian P4 Setditjen serta pengembang aplikasi SIKKA.

2) Penyusunan Konsep Regulasi Terkait Manajemen Talenta di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak

   Sumber Daya Manusia yang digunakan dalam penyusunan regulasi ini terdiri dari 1 orang Pejabat Pengawas dan 5 orang pelaksana Seksi Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja.

3) Penyusunan Konsep Regulasi Manajemen Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal terkait Pemeringkatan Kinerja

   Sumber Daya Manusia yang digunakan dalam penyusunan regulasi ini terdiri dari orang Pejabat Pengawas dan 5 orang pelaksana Seksi Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja.

4) Penyempurnaan Peraturan Direktur Jenderal Pajak nomor PER-19/PJ/2018 tentang Tata Cara Permohonan Pegawai Untuk Perpindahan Unit Kerja di Lingkungan Direktorat Jenderal

   Pengumpulan bahan dan data ke unit kerja di luar pulau dilakukan bersamaan dengan tugas lain, sehingga efisien dalam hal penggunaan SDM maupun biaya perjalanan dinas.

5) Penyusunan Regulasi Terkait Organisasi Direktorat Jenderal Pajak

Tugas dan tanggung jawab tim difokuskan pada aspek prioritas, sehingga sumber daya manusia dimanfaatkan secara optimal sesuai kebutuhan. Adapun pengawasan intensif dari pimpinan dapat memastikan alokasi waktu dan tenaga kerja berjalan sesuai rencana.

- Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun pada awal periode dalam rangka pencapaian kinerja
  1) Penyusunan Regulasi Terkait Manajemen Kinerja, Manajemen Talenta, dan Pemeringkatan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak

     Rencana aksi atas penyusunan regulasi terkait Manajemen Kinerja dan Manajemen Talenta yang dilakukan selama tahun 2024 antara lain adalah:
     a. melakukan inventarisasi dan pengumpulan bahan terkait;
     b. melakukan diskusi internal tim di seksi Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja;
     c. menyusun konsep regulasi;
     d. melakukan pembahasan dengan pihak-pihak terkait; dan
     e. menyampaikan konsep regulasi kepada pimpinan.

     Selain itu, atas penyusunan regulasi tersebut juga juga dilakukan pemetaan atas risiko yang mungkin terjadi yakni konsep regulasi terkait pemeringkatan kinerja pegawai tidak selesai sesuai jangka waktu yang ditetapkan. Atas kejadian risiko tersebut, telah dilakukan mitigasi berupa koordinasi dengan pimpinan dan pihak terkait.
  2) Penyempurnaan Peraturan Direktur Jenderal Pajak nomor PER-19/PJ/2018 tentang Tata Cara Permohonan Pegawai Untuk Perpindahan Unit Kerja di Lingkungan Direktorat Jenderal

     Rencana aksi yang telah dilaksanakan meliputi:
     a. Permintaan *co-sign* PER-19 ke Bagian Mutasi dan Kepangkatan;
     b. *Sharing sessing* bersama Komnas Disabilitas;
     c. Kegiatan Studi Banding/*Benchmarking* Hasil Pengujian Kesehatan di Kementerian Kesehatan RI;
     d. Pembahasan Rencana Perubahan PER-19 dengan Bagian Mutasi dan Kepangkatan;
     e. Permintaan pembahasan konsep penyempurnaan PER-19 ke Sesditjen.
  3) Penyusunan Regulasi Terkait Organisasi Direktorat Jenderal Pajak
     a. Identifikasi Awal Hambatan:

        Risiko utama, seperti keterlambatan pengumpulan masukan dari Business Owner, diantisipasi melalui identifikasi awal pada tahap perencanaan.

b. Penyampaian Nota Dinas Lebih Awal:
   Nota Dinas untuk permintaan data dikirimkan lebih awal dengan tenggat waktu yang cukup, sehingga memastikan data tersedia tepat waktu.
c. Penguatan Komunikasi dengan Unit Terkait:
   Dilakukan komunikasi intensif secara formal dan informal untuk mempercepat penyelesaian kendala operasional.

- Analisis atas kendala yang dihadapi dan langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala
  1) Penyusunan Konsep Regulasi Terkait Manajemen Talenta di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak
     a. Perbedaan karakteristik, kompetensi, dan pola kerja di antara setiap jenis jabatan fungsional di DJP sehingga dibutuhkan pengembangan Talent yang tepat. Untuk mengatasinya, sudah dilakukan pembahasan one on one dengan Direktorat pengampu setiap jabatan fungsional di lingkungan DJP.
     b. Sampai dengan saat ini ketentuan Manajemen Talenta di lingkungan Kementerian Keuangan (PMK-60/PMK.01/2016 stdd PMK-161/PMK.01/2017) masih belum mengakomodasi manajemen talenta untuk jabatan fungsional. Pada tahun 2024 telah dilakukan sharing session dengan Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan untuk menyampaikan konsep regulasi Manajemen Talenta yang sedang disusun dan mengetahui perkembangan perubahan regulasi Manajemen Talenta di lingkungan Kementerian Keuangan.
  2) Penyusunan Konsep Regulasi Manajemen Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal terkait Pemeringkatan Kinerja
     Langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala yang dihadapi selama proses penyusunan Regulasi terkait Pemeringkatan Kinerja:
     a. Melakukan rapat pembahasan secara intensif antara Seksi Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Bagian Layanan Manajemen dan Basis Data Kepegawaian selama kurun waktu 2024;
     b. Meminta arahan pimpinan terkait dengan penyusunan regulasi pemeringkatan kinerja pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.
  3) Penyempurnaan Peraturan Direktur Jenderal Pajak nomor PER-19/PJ/2018 tentang Tata Cara Permohonan Pegawai Untuk Perpindahan Unit Kerja di Lingkungan Direktorat Jenderal
     Kendala yang dihadapi selama proses penyusunan:

a. Terdapat data baru tentang pengujian kesehatan dari Kemenkes sehingga Butuh Koordinasi lebih lanjut dengan pihak yang mengimplementasi peraturan tersebut;
b. Butuh Koordinasi dengan pihak yang menginmplementasi peraturan tersebut;
c. Terdapat lebih dari 50% poin perubahan pada Per-19/PJ/2018 sehingga butuh waktu lebih untuk menyampaikan ke Pimpinan;
d. Isu perubahan struktur organisasi yang diikuti dengan perubahan peraturan membuat jumlah peraturan yang harus direview menjadi sangat banyak dalam jangka waktu yang singkat.

Langkah yang telah dilakukan untuk mengatasi kendala meliputi pembahasan dengan pihak-pihak terkait.

4) Penyusunan Regulasi Terkait Organisasi Direktorat Jenderal Pajak

Kendala yang dihadapi selama proses penyusunan:

a. Keterlambatan Pengumpulan Masukan Dari *Business Owner;*
b. Hambatan Administratif dalam Koordinasi;
c. Keterbatasan Waktu pada Tahapan Akhir.

Langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala:

a. Penyampaian Nota Dinas permintaan data dilakukan lebih awal dengan tenggat waktu yang diperpanjang untuk memberikan fleksibilitas kepada pihak terkait;
b. Penguatan komunikasi formal dan informal untuk mempercepat pengambilan keputusan dan meminimalkan hambatan koordinasi;
c. Supervisi intensif oleh pimpinan dilakukan pada tahap akhir untuk memastikan percepatan penyelesaian tugas tanpa mengorbankan kualitas.

4. Rencana Aksi tahun selanjutnya

Rencana Aksi	UIC	Periode
• Penerbitan Regulasi yang diperlukan jika terdapat hal-hal yang diperlu ditegaskan atau diatur lebih lanjut terkait Manajemen Kinerja di Lingkungan DJP • Penyelenggaraan diskusi atau rapat pembahasan mekanisme pemeringkatan kinerja pegawai dengan pihak-pihak terkait	Subdit PMK, Subdit TO	2025

Rencana Aksi	UIC	Periode
• Mengembangkan sistem mitigasi risiko yang lebih proaktif untuk mengantisipasi keterlambatan atau hambatan lain pada proyek strategis • Menyusun mekanisme monitoring dan evaluasi untuk memastikan keberhasilan implementasi regulasi dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan		

IKU Persentase Penyelesaian Kajian Bidang Organisasi dan SDM DJP Tepat Waktu

1. Perbandingan antara target awal tahun dan realisasi IKU tahun 2024

T/R	Q1	Q2	Sm.I	Q3	s.d Q3	Q4	Y
Target	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Realisasi	120%	112,2%	116,1%	120%	118%	110,36%	114,2%
Capaian	120	112	116	120	118	110,36	114,2

Sumber: Hasil Pengolahan Internal

- Deskripsi Sasaran Strategis

  Pengembangan manajemen SDM berbasis Kompetensi dan Kinerja adalah perwujudan dari penerapan Sistem Merit (*Merit System*) yang dianut oleh Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Dengan Kualifikasi, Kompetensi, dan Kinerja yang menjadi acuan dan pertimbangan utama dalam setiap pengambilan keputusan yang terkait dengan kepegawaian/SDM, diharapkan Direktorat Jenderal Pajak mampu menjadi Institusi Pemerintah yang menerapkan tata kelola yang baik (*Good Governance*) sehingga mendorong kinerja organisasi dan meningkatkan kepercayaan masyarakat.

- Definisi IKU

  IKU ini mengukur penyelesaian penyusunan kajian dan kelengkapan lainnya yang dimulai dari perencanaan kajian sampai dengan penyampaian kajian. Kajian dimaksud dapat berupa rancangan peraturan atau bentuk lainnya.

Direktorat Jenderal Pajak merupakan unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan dengan jumlah pegawai yang sebanyak 44.720 orang. Jumlah pegawai yang banyak dengan karakteristik masing-masing tersebut sehingga perlu pengelolaan Sumber Daya Manusia yang baik. Pengelolaan Sumber Daya Manusia diharapkan mampu disesuaikan dengan kebutuhan internal dengan melihat perkembangan teori dan best practice yang ada saat ini. Dalam pengelolaannya penyusunan kebijakan terkait dengan Sumber Daya Manusia sangat diperlukan. Kebijakan merupakan salah satu instrumen pengelolaan dalam rangka memenuhi kebutuhan pegawai serta stakeholder lainnya. Kebijakan yang direkomendasikan diharapkan menggunakan pendekatan yang tepat dan analisis rasional yang berdasarkan data dan masalah yang dihadapi. Hal tersebut sejalan dengan Direktorat Jenderal Pajak yang tengah menuju sebagai Data Driven Organization. Dimana hal tersebut tidak hanya digunakan dalam pengelolaan penerimaan perpajakan, tetapi juga pengelolaan Sumber Daya manusia.

Kajian yang direncanakan selesai untuk tahun 2024 adalah 4 kajian yang dirinci sebagai berikut:

a. Kajian Unit Pelaksana Teknis Unit Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan DJP;
b. Kajian terkait Basis Besaran Tunjangan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak;
c. Kajian Evaluasi Implementasi Pemenuhan Kebutuhan Pegawai di Lingkungan DJP;
d. Kajian terkait Peta Pembelajaran (*Learning Journey*) Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Unit Vertikal Direktorat Jenderal Pajak.

Kualitas IKU ini diukur dengan mempertimbangkan indeks ketepatan waktu penyelesaian (Indeks Performa Waktu). Jangka waktu penyelesaian kajian level sangat berat ditetapkan paling lama 12 bulan (240 hari kerja) dihitung sejak tanggal 1 Januari 2024 dengan asumsi 1 bulan sama dengan 20 hari kerja:

Tahap	**Target Output Akumulatif**	**Standar Waktu Akumulatif (HK)**
Pengumpulan bahan kajian (parsial)	0,20	60
Penyelesaian pengumpulan bahan kajian	0,30	90
Analisis bahan kajian	0,50	120
Penyusunan konsep kajian	0,80	180
Pembahasan/Supervisi konsep kajian	0,90	200
Finalisasi dan Penyampaian kajian kepada Direktur KITSDA	1,00	240

- Formula IKU

Akumulasi estimasi penyelesaian konsep kajian berdasarkan indeks performa waktu*) / Akumulasi realisasi penyelesaian konsep kajian yang dibuat	x 100%
*) Indeks Performa Waktu (IPW) = Waktu aktual / Standar waktu	

- Realisasi IKU

Kajian	Realisasi Output	Standar Waktu	Waktu Aktual	IPW	Estimasi Penyelesaian
A	1,00	240	230	0,96	1,04
B	1,00	240	200	0,83	1,20
C	1,00	240	205	0,85	1,17
D	1,00	240	240	1,00	1,00
	4,00				4,41

Realisasi Triwulan IV = Estimasi penyelesaian akumulatif / Realisasi output akumulatif = 4,41 / 4,00 = 110,36%

a. Penyusunan Kajian Evaluasi Implementasi Pemenuhan Kebutuhan Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak

   Pada Tahun 2024, Subdirektorat Pengembangan Manajemen Kepegawaian telah menyelesaikan penyusunan Kajian Evaluasi Implementasi Pemenuhan Kebutuhan Pegawai di Lingkungan DJP. Penyusunan kajian ini mempertimbangkan kebutuhan internal dengan melihat perkembangan teori, *best practice*, aturan manajemen kepegawaian, dan kebutuhan organisasi. Kajian diharapkan dapat memberikan rekomendasi terkait strategi pengembangan SDM utamanya pada pemenuhan kebutuhan pegawai DJP berdasarkan pendekatan yang tepat dan analisis rasional yang bersumber dari data dan masalah yang dihadapi oleh DJP saat ini sehingga mampu mendorong efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas dan fungsi DJP kedepan. Subdirektorat Pengembangan Manajemen Kepegawaian telah menyelesaikan Kajian telah disampaikan kepada Direktur KITSDA dengan nomor Nota Dinas ND-349/PJ.114/2024 Tanggal 20 Desember 2024.

b. Penyusunan Kajian terkait Basis Besaran Tunjangan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak

   Pada Triwulan I telah dilakukan kegiatan sebagai berikut:

   - Pembahasan internal dan pengumpulan bahan kajian dari berbagai sumber dan literatur
   - Pengiriman Nota Dinas ke Bagian Keuangan untuk permintaan data mengenai jumlah tunjangan kinerja pegawai DJP 2014—2023

- Pengambilan data dilakukan melalui melalui interview pegawai di Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Bangka Belitung (28 Februari–1 Maret 2024) dan Kanwil DJP Jawa Barat II (7—8 Maret 2024)
- Pengolahan data hasil interview pegawai di Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Bangka Belitung dan Kanwil DJP Jawa Barat II

Pada triwulan II telah dilakukan kegiatan sebagai berikut:

- Pengambilan data melalui interview pegawai di Kanwil Nusa Tenggara pada tanggal 12—14 Juni 2024
- Penyusunan konsep kajian besaran basis pembayaran tunjangan kinerja

Pada triwulan III telah dilakukan kegiatan sebagai berikut:

- Pengolahan data hasil interview pegawai di Kanwil DJP Nusa Tenggara
- Penyusunan konsep kajian besaran basis pembayaran tunjangan kinerja
- Finalisasi konsep kajian

Akhirnya, pada triwulan IV kajian Penyesuaian Basis Tunjangan Kinerja Pegawai disampaikan kepada Direktur KITSDA melalui ND-297/PJ.114/2024 tanggal 29 Oktober 2024.

c. Penyusunan Kajian Evaluasi Kelembagaan UPDDP

Pada tahun 2024, Subdirektorat Transformasi Organisasi telah menyelesaikan Kajian Unit Pelaksana Teknis Unit Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (UPDDP), dengan capaian sebesar 120%, melampaui target yang ditetapkan sebesar 100%. Kajian ini bertujuan memberikan rekomendasi strategis terhadap restrukturisasi organisasi UPDDP pasca-implementasi *Core Tax Administration System* (CTAS), sekaligus mendukung efisiensi dan efektivitas kinerja DJP.

Hal-hal yang telah dilakukan:

1) Pengumpulan dan Analisis Data

   Pengumpulan data primer dan sekunder dilakukan secara menyeluruh dari internal DJP dan pihak eksternal terkait. Proses analisis mencakup metode deskriptif dan *content analysis*, yang menghasilkan diagnosis atas penurunan volume dokumen fisik dan ketimpangan beban kerja antar UPDDP.

2) Penyusunan dan Pembahasan Konsep Kajian

   Penyusunan konsep kajian telah mencakup evaluasi mendalam terkait dampak digitalisasi, mandatori e-filing, dan redistribusi tugas pada UPDDP. Pembahasan konsep melibatkan konsultasi intensif dengan unit

terkait, menghasilkan opsi restrukturisasi organisasi yang adaptif terhadap kebutuhan masa depan.

3) Finalisasi dan Penyampaian Kajian

Kajian diselesaikan lebih cepat dibandingkan target waktu dengan hasil berupa rekomendasi konkret, antara lain pembagian beban kerja yang lebih merata antara wilayah Jawa dan luar Jawa, pengurangan jumlah UPDDP dengan pemusatan pada lokasi strategis, dan redistribusi SDM untuk mendukung fungsi strategis DJP. Kajian ini telah disampaikan kepada Direktur KITSDA melalui Nota Dinas nomor ND-143/PJ.113/2024 tanggal 8 November 2024.

d. Penyusunan Kajian terkait Peta Pembelajaran

Pada tahun 2024, Subdirektorat Kompetensi dan Pengembangan Kapasitas Pegawai telah menyusun kajian terkait Peta Pembelajaran (*Learning Journey*) Direktorat Jenderal Pajak dan telah disampaikan kepada Direktorat KITSDA sesuai target yang telah ditetapkan melalui Nota Dinas nomor ND-28/PJ.1152.2024 tanggal 30 Desember 2024.

2. Perbandingan antara Realisasi IKU Tahun 2024 dengan realisasi kinerja tahun sebelumnya

Nama IKU	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Persentase Penyelesaian Kajian Bidang Organisasi dan SDM DJP Tepat Waktu	113,48%	114,20%

- Sebab terjadinya peningkatan capaian kinerja

a. Pematangan perencanaan kajian

Perencanaan kajian dilakukan dengan lebih komprehensif melalui pembahasan rencana kajian secara berkala.

b. Peningkatan kualitas sumber data

Pemilihan jenis sumber data yang lebih variatif dan data yang diambil sebagai bahan penyusunan kajian lebih valid dan terukur sesuai dengan kondisi DJP saat ini untuk mendapatkan hasil rekomendasi sesuai dengan *best practice*.

c. Efisiensi Proses

Penyusunan kajian telah direncanakan dengan baik melalui *timeline* yang terukur. Proses pengumpulan dan analisis data dipercepat dengan memanfaatkan teknologi yang terintegrasi, seperti sistem tata persuratan digital dan akses ke data primer melalui platform internal DJP. Hal ini

mengurangi hambatan waktu dalam mengakses informasi yang relevan untuk kajian. Komunikasi intensif dengan unit maupun pihak terkait juga dilakukan baik secara formal maupun informal. Pendekatan ini memastikan kelengkapan data dan validasi rekomendasi dapat dilakukan dengan lebih cepat dan akurat.

d. Peningkatan kapasitas Tim

   Penguatan kapasitas tim penyusun kajian melalui penggunaan metode analisis deskriptif dan *content analysis* berdampak pada peningkatkan kualitas serta efisiensi pelaksanaan kajian.

e. Penerapan Manajemen Risiko yang Efektif

   Mitigasi risiko terhadap potensi keterlambatan pengumpulan data, seperti penyampaian Nota Dinas lebih awal dan pemberian waktu yang cukup kepada unit terkait, berhasil menjaga jadwal penyelesaian sesuai target yang direncanakan.

Faktor-faktor di atas berperan signifikan dalam memastikan seluruh tahapan kajian, mulai dari pengumpulan data hingga finalisasi dan penyampaian rekomendasi, diselesaikan dengan hasil yang melebihi ekspektasi.

- Upaya dan solusi yang telah dilakukan untuk menutup *gap* yang ada

  a. Identifikasi Awal Masalah dan Risiko
     - Dilakukan pemetaan terhadap potensi hambatan, seperti keterlambatan pengumpulan data primer eksternal.
     - Penggunaan metode analisis risiko memastikan setiap gap dapat diidentifikasi lebih awal sehingga langkah mitigasi dapat segera diterapkan.

  b. Optimalisasi Komunikasi dan Kolaborasi
     - Peningkatan komunikasi informal maupun formal dengan unit dan pihak terkait, seperti penyampaian Nota Dinas permintaan data lebih awal, membantu percepatan proses pengumpulan data.
     - Fokus pada transparansi dan penyelarasan persepsi antara tim pengkajian dan unit terkait memastikan data yang diperoleh relevan dan berkualitas.

  c. Redistribusi Tugas dan Sumber Daya
     - Tim diarahkan untuk fokus pada aspek-aspek prioritas, seperti penyusunan rekomendasi restrukturisasi dan evaluasi dampak kebijakan digitalisasi pada UPDDP.
     - Redistribusi tugas diatur untuk memastikan efisiensi tenaga kerja dan kelancaran proses kajian, terutama pada tahap analisis data.

  d. Proses penyusunan kajian, khususnya terkait Evaluasi Implementasi Pemenuhan Kebutuhan Pegawai di Lingkungan DJP, melibatkan pimpinan dan

para ahli di bidang manajemen SDM pada proses perencanaan sampai dengan pembahasan hasil kajian.

Upaya-upaya tersebut terbukti efektif dalam menutup gap yang ada, memungkinkan penyelesaian Kajian UPDDP Tahun 2024 tidak hanya tepat waktu tetapi juga dengan capaian kinerja yang melampaui target.

3. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU
   - Analisis upaya-upaya yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja
     a. Penyusunan Kajian Unit Pelaksana Teknis Unit Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan DJP
        4) Pemanfaatan Teknologi Digital
           Penggunaan sistem persuratan terintegrasi "Kemenkeu Satu" mempercepat pengelolaan dokumen dan pengumpulan data. Teknologi ini mengurangi hambatan administratif, sehingga proses berjalan lebih efisien.
        5) Pendekatan Kolaboratif
           Komunikasi intensif dengan unit dan pihak terkait dilakukan untuk menyelaraskan persepsi dan memastikan kelengkapan serta akurasi data. Diskusi formal dan informal mempercepat penyelesaian kendala di lapangan.
        6) Manajemen Risiko yang Efektif
           Identifikasi awal terhadap potensi hambatan seperti keterlambatan data memungkinkan mitigasi risiko dilakukan secara proaktif. Langkah mitigasi, seperti penyampaian Nota Dinas lebih awal, menjaga jadwal tetap sesuai rencana.
     b. Penyusunan Kajian Evaluasi Implementasi Pemenuhan Kebutuhan Pegawai di Lingkungan DJP
        1) Proses pembahasan rencana penyusunan kajian dilakukan secara matang dengan melibatkan seluruh pelaksana Seksi PKJ dan pimpinan di Subdirektorat Pengembangan Manajemen Kepegawaian serta para ahli di bidang SDM di lingkungan DJP
        2) Penyusunan timeline kajian yang terukur sehingga kajian dapat diselesaikan secara tepat waktu sesuai dengan rencana yang telah disusun
        3) Proses pengambilan data dilakukan dengan lebih variatif yaitu menggunaakan metode in-depth interview serta wawancara dengan Bagian Mutasi dan Kepangkatan Sekretariat Direktorat Jenderal sehingga menghasilkan data yang lebih valid dan sesuai dengan kondisi SDM DJP saat ini

4) Finalisasi kajian melibatkan pimpinan (Direktur KITSDA dan Staf Ahli Menkeu Bidang Pengawasan Pajak) dan para ahli di bidang SDM di lingkungan DJP untuk menghasilkan rekomendasi hasil kajian kepada unit terkait mengenai metode perencanaan SDM yang sesuai dengan best practice, aturan manajemen kepegawaian terkait dan kebutuhan organisasi dan dapat mendukung tugas dan fungsi DJP.

c. Penyusunan Kajian Basis Besaran Tunjangan Kinerja di Lingkungan DJP
   1) Pengumpulan data kajian dengan mempertimbangkan keterwakilan wilayah dari Sumatera, Jabodetabek, dan Nusa Tenggara pada Februari s.d. Juni 2024.
   2) Pengumpulan data perbandingan antar organisasi pajak internasional pada Juli 2024.

- Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya
  a. Penyusunan Kajian Unit Pelaksana Teknis Unit Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan DJP
     1) Redistribusi Beban Kerja
        Tugas dan tanggung jawab tim difokuskan pada aspek prioritas kajian, sehingga sumber daya manusia dimanfaatkan secara optimal sesuai kebutuhan.
     2) Supervisi Terarah
        Pengawasan intensif dari pimpinan memastikan alokasi waktu dan tenaga kerja berjalan sesuai rencana.
  b. Penyusunan Kajian Evaluasi Implementasi Pemenuhan Kebutuhan Pegawai di Lingkungan DJP
     1) Kegiatan berkaitan dengan pengumpulan data penyusunan kajian dilakukan bersamaan dengan kegiatan pada tugas lain sebagai upaya efisiensi SDM dan anggaran.
     2) Kegiatan dilaksanakan di satu tempat dengan mengundang para narasumber yang berasal dari unit dalam wilayah kerja yang berbeda dalam rangka efisiensi kerja dan anggaran.
  c. Penyusunan Kajian Basis Besaran Tunjangan Kinerja di Lingkungan DJP
     Pengumpulan bahan dan data ke unit kerja di luar pulau, dilakukan bersamaan dengan tugas lain, sehingga efisien baik SDM maupun biaya perjalanan dinas.

- Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun pada awal periode dalam rangka pencapaian kinerja

a. Penyusunan Kajian UPDDP DJP
   1) Identifikasi Awal Hambatan:
      Risiko utama, seperti keterlambatan pengumpulan data eksternal, diantisipasi melalui identifikasi awal pada tahap perencanaan.
   2) Penyampaian Nota Dinas Lebih Awal:
      Nota Dinas untuk permintaan data dikirimkan lebih awal dengan tenggat waktu yang cukup, sehingga memastikan data tersedia tepat waktu.
   3) Penguatan Komunikasi dengan Unit Terkait:
      Dilakukan komunikasi intensif secara formal dan informal untuk mempercepat penyelesaian kendala operasional.
b. Penyusunan Kajian Evaluasi Implementasi Pemenuhan Kebutuhan Pegawai di Lingkungan DJP
   Dalam penyusunan kajian telah dilakukan perencanaan yang komprehensif dengan menyusun *timeline* yang terukur serta pemilihan metode pengambilan data yang lebih variatif serta pemilihan narasumber yang tepat untuk menghasilkan kajian yang sesuai dengan *best practice*, aturan manajemen kepegawaian terkait dan kebutuhan organisasi serta dapat diselesaikan secara tepat waktu.
c. Penyusunan Kajian Basis Besaran Tunjangan Kinerja di Lingkungan DJP
   Profil risiko tergolong pada profil risiko rendah. Kegiatan telah dilakukan sesuai rencana aksi sehingga dapat diselesaikan lebih cepat daripada target waktu yang telah ditetapkan.

- Analisis atas kendala yang dihadapi dan langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala
  a. Penyusunan Kajian Unit Pelaksana Teknis Unit Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan DJP
     1) Kendala yang dihadapi dalam penyusunan kajian:
        - Keterlambatan Pengumpulan Data Primer Eksternal
        - Hambatan Administratif dalam Koordinasi
        - Keterbatasan Waktu pada Tahapan Akhir
     2) Langkah yang diambil untuk mengatasi kendala:
        - Penyampaian Nota Dinas permintaan data dilakukan lebih awal dengan tenggat waktu yang diperpanjang untuk memberikan fleksibilitas kepada pihak terkait.
        - Penguatan komunikasi formal dan informal untuk mempercepat pengambilan keputusan dan meminimalkan hambatan koordinasi.

- Supervisi intensif oleh pimpinan dilakukan pada tahap akhir untuk memastikan percepatan penyelesaian tugas tanpa mengorbankan kualitas.

b. Penyusunan Kajian Evaluasi Implementasi Pemenuhan Kebutuhan Pegawai di Lingkungan DJP

1) Kendala yang dihadapi dalam penyusunan kajian:
   - Keterbatasan waktu dalam pengolahan data
   - Penyusun kajian masih membutuhkan asistensi dalam menyusun kajian sesuai dengan metodologi penelitian yang digunakan

2) Langkah yang diambil untuk mengatasi kendala:
   Melibatkan pimpinan dan para ahli di bidang SDM di lingkungan DJP untuk membahas hasil pengolahan data yang didapatkan dan hasil kajian.

c. Penyusunan Kajian Basis Besaran Tunjangan Kinerja di Lingkungan DJP

1) Kendala yang dihadapi dalam penyusunan kajian:
   - Hambatan pada proses pengumpulan data dan analisis data wawancara
   - Keterbatasan waktu pada proses analisis data dan pembahasan

2) Langkah yang diambil untuk mengatasi kendala:
   - Pemanfaatan teknologi AI untuk percepatan transkrip
   - Percepatan kodifikasi hasil wawancara
   - Percepatan pembahasan hasil berdasarkan data yang sudah dikumpulkan

4. Rencana aksi tahun berikutnya

Rencana Aksi	UIC	Periode
• Menyusun rencana evaluasi triwulanan terhadap kajian yang disusun untuk meningkatkan kualitas hasil kajian dan mendukung keberhasilan implementasi rekomendasi hasil kajian • Melibatkan pimpinan dan para ahli di bidang SDM yang dapat membantu dalam penyusunan utamanya pada metodologi penelitian yang digunakan untuk menghasilkan kajian yang lebih berkualitas. • Mengembangkan sistem mitigasi risiko yang	Subdit PMK, Subdit TO, Subdit KPKP	2025

lebih proaktif untuk mengantisipasi keterlambatan data atau hambatan lain pada proyek strategis. • Menyusun mekanisme evaluasi secara triwulanan untuk memastikan keberhasilan implementasi dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.		

IKU Persentase Pelaksanaan Kegiatan Penyusunan Rancangan Visi dan Misi DJP terkait Rencana Strategis DJP periode 2025—2029 Tepat Waktu

1. Perbandingan antara target awal tahun dan realisasi IKU tahun 2024

T/R	Q1	Q2	Sm.I	Q3	s.d Q3	Q4	Y
Target	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Realisasi	120%	120%	120%	103%	103%	102%	102%
Capaian	120	120	120	103	103	102	102

Sumber: Hasil Pengolahan Internal

- Definisi Sasaran Strategis

  Pengembangan manajemen SDM berbasis Kompetensi dan Kinerja adalah perwujudan dari penerapan Sistem Merit (*Merit System*) yang dianut oleh Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Dengan Kualifikasi, Kompetensi, dan Kinerja yang menjadi acuan dan pertimbangan utama dalam setiap pengambilan keputusan yang terkait dengan kepegawaian/SDM, diharapkan Direktorat Jenderal Pajak mampu menjadi Institusi Pemerintah yang menerapkan tata kelola yang baik (*Good Governance*) sehingga mendorong kinerja organisasi dan meningkatkan kepercayaan masyarakat.

- Definisi IKU

  Visi didefinisikan sebagai rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Sedangkan misi merupakan rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi.

Direktorat Jenderal Pajak selaku Unit Organisasi Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan wajib menyusun Rencana Strategis (Renstra) Unit Organisasi. Dalam konteks penyusunan Renstra Unit Organisasi, visi yang terdapat dalam Renstra Unit Organisasi merupakan konsepsi mengenai keadaan yang ingin dicapai oleh unit organisasi pada akhir periode Renstra, yakni pada tahun 2029. Dalam mewujudkan visi tersebut maka dirumuskan misi unit organisasi yang berupa rumusan umum terkait cara-cara yang perlu dilaksanakan oleh unit organisasi untuk mewujudkan pernyataan visi. Mengukur IKU ini memberikan gambaran mengenai pelaksanaan kegiatan Penyusunan Rancangan Visi dan Misi DJP dalam rangka Penyusunan Rencana Strategis DJP periode 2025—2029.

- Formula

  Realisasi = Indeks Performa Waktu / Bobot Pelaksanaan Kegiatan x 100%

  Keterangan:

  Indeks Performa Waktu = Waktu Aktual / Standar Waktu

- Realisasi IKU

  Pada tahun 2024, Subdirektorat Transformasi Organisasi berhasil menyelesaikan Rancangan Visi Misi DJP 2025—2029, dengan capaian sebesar 102%, melampaui target yang ditetapkan sebesar 100%.

  Tahapan dan Capaian Utama:

  1) Permintaan Arahan Direktur Jenderal Pajak

     Permintaan arahan Direktur Jenderal Pajak selaku pemilik Renstra DJP 2025—2029 dilakukan melalui diskusi bersama Direktur Jenderal Pajak baik melalui Rapat *Board of Directors* (BoD), Rapat Pimpinan, dan Penyampaian Arahan dalam bentuk lainnya. Dalam tahapan ini Pimpinan memberikan arah kebijakan terkait Renstra DJP 2025-2029 dan end state yang diharapkan.

  2) Penyampaian Arahan Direktur Jenderal Pajak kepada *Business Owner*

     Business Owner dalam hal ini merupakan Unit Eselon II di lingkungan Kantor Pusat DJP selaku *Unit in Charge* (UIC) Renstra DJP yang nantinya akan mengampu program dan kegiatan Renstra DJP 2025—2029. Arahan Direktur Jenderal Pajak secara *top down* disampaikan kepada *Business Owner* untuk memberikan kesamaan visi mengenai DJP lima tahun kedepan

  3) Pengumpulan Masukan atas Visi Misi DJP dari Business Owner dan Pembahasan Visi Misi dalam Rapat BoD

Melalui ND-760/PJ.11/2024, Subdirektorat Transformasi Organisasi telah menghimpun masukan dari Business Owner dan melakukan harmonisasi sehingga terbentuk rancangan visi, misi, program, dan kegiatan. Rancangan tersebut telah disampaikan kepada Direktur Jenderal Pajak dalam Rapat Pembahasan bersama Direktur Jenderal Pajak

4) Penyampaian Rancangan Visi dan Misi DJP terkait Rencana Strategis DJP periode 2025-2029

   Rancangan Visi dan Misi DJP terkait Rencana Strategis DJP periode 2025—2029 telah disampaikan kepada Direktur Jenderal Pajak selaku Pemilik Renstra DJP.

Relevansi dan Dampak: Visi dan Misi DJP merupakan bagian penting dalam Renstra DJP, karena menjadi dasar untuk penyusunan sasaran strategis, program dan kegiatan Renstra DJP 2025—2029.

Langkah Selanjutnya: Rancangan Visi dan Misi telah disampaikan kepada Direktur Jenderal Pajak. Fokus utama ke depan adalah menyusun Rancangan Renstra DJP yang utuh dan menyeluruh sesuai dengan arahan pimpinan serta masukan dari Business Owner.

2. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU

- Analisis upaya-upaya yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja

  a. Dukungan Pimpinan

     Dukungan Penuh Direktur Jenderal Pajak serta seluruh Pimpinan Unit Eselon II di Lingkungan Kantor Pusat DJP dalam Penyusunan Renstra DJP 2025—2029 mempermudah seluruh proses penyusunan Visi dan Misi.

  b. Pendekatan Kolaboratif

     Komunikasi intensif dengan seluruh pihak terkait dilakukan untuk menyelaraskan arahan pimpinan secara *top down* dan usulan *bottom up* dari *Business Owner*. Diskusi formal dan informal mempercepat penyelesaian kendala di lapangan.

  c. Manajemen Risiko yang Efektif

     Identifikasi awal terhadap potensi hambatan seperti keterlambatan data memungkinkan mitigasi risiko dilakukan secara proaktif. Langkah mitigasi, seperti penyampaian Nota Dinas lebih awal, menjaga jadwal tetap sesuai rencana.

- Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya

  a. Redistribusi Beban Kerja

Tugas dan tanggung jawab tim difokuskan pada aspek prioritas penyusunan, sehingga sumber daya manusia dimanfaatkan secara optimal sesuai kebutuhan.

b. Supervisi Terarah

Pengawasan intensif dari pimpinan memastikan alokasi waktu dan tenaga kerja berjalan sesuai rencana.

- Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun pada awal periode dalam rangka pencapaian kinerja
  a. Identifikasi Awal Hambatan: Risiko utama, seperti keterlambatan penghimpunan masukan dan arahan pimpinan, diantisipasi melalui identifikasi awal pada tahap perencanaan.
  b. Penyampaian Nota Dinas lebih awal dan koordinasi intensif untuk ketersediaan jadwal pimpinan
  c. Penguatan komunikasi dengan unit terkait secara formal dan informal untuk mempercepat penyelesaian kendala operasional

- Analisis atas kendala yang dihadapi dan langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala
  a. Kendala: Keterlambatan Pengumpulan Masukan dan Arahan Pimpinan

     Langkah Mengatasi: Penyampaian Nota Dinas permintaan data dilakukan lebih awal dengan tenggat waktu yang diperpanjang untuk memberikan fleksibilitas kepada pihak terkait, serta koordinasi intensif untuk ketersediaan jadwal pimpinan.
  b. Kendala: Hambatan Administratif dalam Koordinasi

     Langkah Mengatasi: Penguatan komunikasi formal dan informal untuk mempercepat pengambilan keputusan dan meminimalkan hambatan koordinasi.
  c. Kendala: Keterbatasan Waktu pada Tahapan Akhir

     Indikator waktu yang rigid dalam IKU Penyusunan Visi Misi merupakan tantangan dalam penyusunannya. Dalam prosesnya, peran dan arahan pimpinan sangat penting, sehingga menjadi tantangan tersendiri dalam menyesuaikan agenda pimpinan di tengah situasi perubahan besar DJP. Berkat perencanaan dan mitigasi risiko yang dilakukan, serta dukungan penuh pimpinan, IKU Penyusunan Rancangan Visi Misi dapat terlaksana dan melampaui target.

3. Rencana aksi tahun berikutnya

Rencana Aksi	UIC	Periode
• Mengembangkan sistem perencanaan dan mitigasi risiko yang lebih proaktif untuk mengantisipasi keterlambatan atau hambatan lain pada kegiatan strategis. • Menyusun mekanisme evaluasi secara triwulanan untuk memastikan keberhasilan implementasi dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.	Subdit Transformasi Organisasi	2025

IKU Indeks Maturitas SPIP

1. Perbandingan antara target awal tahun dan realisasi IKU tahun 2024

T/R	Q1	Q2	Sm.1	Q3	s.d. Q3	Q4	Y
Target	100	100	100	100	100	100	100
Realisasi	100	110	110	110	110	110	110
Capaian	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%

Sumber: Notisi hasil evaluasi penilaian mandiri oleh BPKP atas Penilaian Maturitas Penyelenggaraan SPIP Terintegrasi pada Kementerian Keuangan Tahun 2024 tanggal 16 Desember 2024

- Definisi Sasaran Strategis

  Pengawasan dan pengendalian internal yang efektif adalah proses sistematis untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta mematuhi regulasi dan prosedur yang berlaku. Dalam konteks Direktorat Jenderal Pajak, pengawasan dan pengendalian ini berperan penting dalam mendukung optimalisasi penerimaan pajak sesuai dengan target APBN atau APBN-P. Langkah-langkah strategis yang dilakukan meliputi penyempurnaan regulasi, peningkatan pelayanan, edukasi, kehumasan, serta pengawasan pembayaran masa dan kepatuhan material. Selain itu, penegakan hukum dan efisiensi proses bisnis di bidang perpajakan juga menjadi fokus utama untuk memastikan pengelolaan yang lebih baik. Seluruh mandat dan tugas tersebut dilaksanakan dengan penuh integritas dan akuntabilitas, guna mewujudkan tata kelola yang transparan dan berorientasi pada pencapaian hasil yang optimal.

- Definisi IKU

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), sebagaimana dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, adalah proses yang integral pada tindakan konsep pengendalian yang dirancang untuk dapat diimplementasikan secara integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian organisasi. Penilaian atas Maturitas Penyelenggaraan SPIP adalah penilaian atas tingkat kematangan SPIP dalam mencapai tujuan pengendalian yang meliputi efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan (Peraturan BPKP No. 5 Tahun 2021). Indeks maturitas penyelenggaraan SPIP mencerminkan kualitas pengendalian internal di lingkungan Kementerian Keuangan yang direfleksikan melalui penyelesaian kertas kerja monitoring tindaklanjut area perbaikan pelaksanaan SPIP terintegrasi dari BPKP, paling lambat 8 maret 2024, pemahaman peserta Bimtek atas Pelaksanaan PM Maturitas SPIP, ketepatan waktu penyampaian LHPM Maturitas SPIP kepada BPKP, dan Nilai maturitas SPIP dari BPKP.

- Formula IKU

Skor Maturitas SPIP hasil evaluasi BPKP meliputi:

No	Tingkat Maturitas	Interval Skor	Indeks	Penjelasan
1	Rintisan	1,00 ≤ Skor < 2,00	70	Organisasi belum mampu mendefinisikan kinerjanya, termasuk strategi pencapaian kinerja dan pengendaliannya
2	Berkembang	2,00 ≤ Skor < 3,00	80	Organisasi telah mampu mendefinisikan kinerjanya dengan baik, namun strategi pencapaian kinerjanya masih belum relevan serta pelaksanaan pengendalian masih sebatas pemenuhan
3	Terdefinisi	3,00 ≤ Skor < 4,00	90	Organisasi telah mampu mendefinisikan kinerjanya dengan baik dan strategi pencapaian kinerjanya telah relevan dan terintegrasi, serta pengendalian telah dilaksanakan namun belum efektif.
4	Terkelola dan Terukur	**4,00**	**100**	Organisasi telah mampu mendefinisikan kinerjanya dengan baik dan strategi pencapaian kinerjanya telah relevan dan terintegrasi, struktur dan proses pengendalian telah efektif namun belum adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi.
	Terkelola dan Terukur	4,00 < Skor < 4,50	110	
5	Optimum	≥ 4,50	120	Organisasi telah mampu mendefinisikan kinerjanya dengan baik dan strategi pencapaian kinerjanya telah relevan dan terintegrasi, dengan struktur dan proses pengendalian telah efektif untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi, serta adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi.

- Realisasi IKU

Pada tahun 2024, realisasi IKU tersebut adalah 110% (skor 4,122). Pencapaian IKU tersebut melebihi target nilai yang ditentukan yaitu 100% (skor

4,00). Berdasarkan hasil evaluasi BPKP, realisasi IKU maturitas SPIP berada di tingkat Terkelola dan Terukur, dimana mendapatkan predikat “Organisasi telah mampu mendefinisikan kinerjanya dengan baik dan strategi pencapaian kinerjanya telah relevan dan terintegrasi, struktur dan proses pengendalian telah efektif namun belum adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi”.

- Analisis terkait capaian IKU

  Penilaian atas Maturitas Penyelenggaraan SPIP adalah penilaian atas tingkat kematangan SPIP dalam komponen Penetapan tujuan, Struktur dan Proses serta Pencapaian Tujuan (meliputi efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan) sesuai Peraturan BPKP No. 5 Tahun 2021. Indeks yang didapatkan oleh Kemenkeu sebesar 4,122 dari skala 5 mencerminkan bahwa penyelenggaraan SPIP di Kemenkeu telah terkelola dan terukur namun masih belum adaptif terhadap perubahan di lingkungan organisasi

  Tercapainya target tahun 2024 didukung oleh sistem pengendalian internal di DJP yang telah berjalan dengan baik secara umum, sehingga mayoritas unsur-unsur SPIP yang dinilai dapat memperoleh nilai maksimal. Adapun untuk unsur yang belum memenuhi nilai maksimal dikarenakan berdasarkan penilaian BPKP, masih belum terdapat dokumen pendukung yang dapat menyatakan bahwa atas unsur penilaian tersebut telah dilakukan perbaikan berkelanjutan.

  Kendala yang dihadapi selama proses penilaian adalah bahwa unit Kanwil yang menjadi sampel penilaian masih belum terlalu memahami dokumen pendukung apa yang dapat dijadikan bukti atas penilaian mandiri maturitas SPIP. Terdapat juga unit sampel yang sampai dengan batas akhir pengisian kertas kerja dan unggah dokumen pendukung masih sama sekali belum melakukan pengisian kertas kerja penilaian dan unggah dokumen pendukung. Langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala adalah dengan melakukan pendampingan kepada tim asesor unit sampel oleh Direktorat KITSDA sebagai asesor eselon I DJP, serta asistensi pemenuhan dokumen oleh Inspektorat Jenderal saat proses penjaminan kualitas.

- Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya

  SDM tahun 2024 berdasarkan KEP Pembentukan Tim Asesor berjumlah 5 orang asesor unit sampel eselon I (DJP) dan 4 orang asesor pada masing-masing unit sampel eselon II (10 Kanwil). Tidak terdapat penggunaan anggaran dalam proses penilaian maturitas SPIP terintegrasi.

- Analisis upaya-upaya *extra effort* yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja

  Pada proses evaluasi penilaian mandiri oleh BPKP, salah satu proses yang dilakukan oleh BPKP adalah wawancara kepada unit sampel KPDJP untuk mendapatkan pemahaman atas proses bisnis DJP. Pada proses tersebut, tim asesor eselon I DJP telah didampingi oleh Direktorat terkait sebagai subject matter expert agar keterangan yang diberikan kepada BPKP lebih rinci dan dapat memberikan keyakinan yang memadai kepada tim asesor BPKP atas kematangan penerapan SPIP di DJP.

- Analisis penyebab kerbehasilan atau peningkatan kinerja

  Kinerja Indeks Maturitas SPIP didukung oleh Sistem Pengendalian Internal di DJP yang sudah berjalan dengan baik. Hal-hal yang menjadi rekomendasi pada penilaian tahun sebelumnya juga telah dilaksanakan pada tahun 2024. Selain itu, tidak adanya kasus fraud yang menjadi perhatian media nasional pada periode penilaian juga membuat nilai pengurang penilaian tidak sebesar tahun sebelumnya.

- Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun pada periode sebelumnya dalam pencapaian kinerja

  Rencana aksi pada hasil penilaian maturitas SPIP tahun 2023 adalah agar Kementerian Keuangan menindaklajuti hasil evaluasi BPKP atas penilaian mandiri maturitas SPIP Kementerian Keuangan. Rencana aksi yang dilaksanakan oleh DJP adalah:

  a. menugaskan tim UPR untuk mengikuti pelatihan manajemen risiko serta memberikan internalisasi yang berkelanjutan atas pelaksanaan penerapan MR kepada pegawai/pejabat;
  b. implementasi peluang (risiko positif) dalam Pedoman Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan;
  c. menindaklanjuti BMN berstatus rusak/rusak berat sehingga tidak menjadi beban administrasi;
  d. identifikasi risiko fraud pada kegiatan utama.

2. Perbandingan antara realisasi capaian IKU tahun 2024 dengan realisasi kinerja tahun sebelumnya

Nama IKU	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Indeks maturitas penyelenggaraan SPIP	110% (4,018 dari skala 5)	110% (4,122 dari skala 5)

Sumber: Notisi hasil evaluasi penilaian mandiri oleh BPKP

3. Rencana aksi tahun berikutnya

Rencana Aksi	UIC	Periode
Pelaksanaan tindak lanjut rekomendasi BPKP pada hasil evaluasi penilaian mandiri maturitas SPIP	Subdit Kepatuhan Internal	2025

IKU Indeks Efektivitas Unit Kepatuhan Internal

1. Perbandingan antara target awal tahun dan realisasi IKU tahun 2024

T/R	Q1	Q2	Sm.I	Q3	s.d Q3	Q4	Y
Target	-	15	15	20	20	82	82
Realisasi	-	15	15	20	20	91,63	91,63
Capaian	-	100%	100%	100%	100%	111%	111%

Sumber: Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan

- Deskripsi Sasaran Strategis

  Pengawasan dan pengendalian internal yang efektif adalah proses sistematis untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta mematuhi regulasi dan prosedur yang berlaku. Dalam konteks Direktorat Jenderal Pajak, pengawasan dan pengendalian ini berperan penting dalam mendukung optimalisasi penerimaan pajak sesuai dengan target APBN atau APBN-P. Langkah-langkah strategis yang dilakukan meliputi penyempurnaan regulasi, peningkatan pelayanan, edukasi, kehumasan, serta pengawasan pembayaran masa dan kepatuhan material. Selain itu, penegakan hukum dan efisiensi proses bisnis di bidang perpajakan juga menjadi fokus utama untuk memastikan pengelolaan yang lebih baik. Seluruh mandat dan tugas tersebut dilaksanakan dengan penuh integritas dan akuntabilitas, guna mewujudkan tata kelola yang transparan dan berorientasi pada pencapaian hasil yang optimal.

- Definisi IKU

  Indeks Efektivitas Unit Kepatuhan Internal (UKI) adalah alat ukur yang digunakan untuk menilai sejauh mana Unit Kepatuhan Internal melaksanakan tugasnya secara efektif dalam mendukung manajemen organisasi. Indeks ini berfungsi sebagai indikator kinerja yang memberikan gambaran tentang kemampuan UKI dalam memastikan implementasi pengendalian intern berjalan sesuai dengan standar dan ketentuan yang berlaku.

  Melalui indeks ini, manajemen dapat memantau keberhasilan UKI dalam mengidentifikasi risiko, memastikan kepatuhan terhadap peraturan, dan memberikan rekomendasi perbaikan yang relevan. Indeks ini menjadi instrumen penting untuk menilai efisiensi dan efektivitas pengendalian intern, sehingga mendukung pencapaian tata kelola yang baik (*good governance*) dan tercapainya tujuan organisasi secara menyeluruh.

- Formula IKU

  Indeks Efektivitas UKI = Nilai Komponen Pengungkit (25%) + Nilai Komponen Proses (25%) + Nilai Komponen Hasil (50%)

- Realisasi IKU

  Pada tahun 2024, IKU Indeks Efektivitas Unit Kepatuhan Internal (UKI) mencatat realisasi sebesar 91,63, yang menunjukkan pencapaian yang sangat baik dalam pengelolaan pengendalian intern di lingkungan DJP. Nilai ini diperoleh dari hasil penilaian yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan terhadap pelaksanaan tugas UKI secara menyeluruh, mencakup efektivitas, efisiensi, dan kepatuhan terhadap prosedur pengendalian intern.

  Penilaian ini tidak hanya dilakukan secara umum, tetapi juga berdasarkan pelaksanaan tugas UKI pada unit kerja tertentu yang dijadikan sebagai sampel. Unit kerja yang menjadi objek penilaian meliputi Direktorat KITSDA, Kanwil DJP Jawa Timur I, Kanwil DJP Daerah Istimewa Yogyakarta, KPP Pratama Surabaya Sawahan, dan KPP Pratama Sleman. Sampel tersebut dipilih untuk merepresentasikan keberagaman karakteristik unit kerja dalam pelaksanaan fungsi UKI, baik di tingkat pusat maupun daerah, sehingga hasil penilaian dapat mencerminkan kondisi yang lebih komprehensif.

- Analisis terkait capaian IKU

Capaian IKU Indeks Efektivitas UKI diperoleh berdasarkan hasil penilaian Inspektorat Jenderal atas pelaksanaan kegiatan UKI di DJP dengan 5 unit sampel. Unsur penilaian terdiri dari yang terdiri dari komponen pengungkit, komponen proses, dan komponen hasil. Direktorat KITSDA sebagai pengampu UKI di DJP telah melaksanakan beberapa perbaikan atas rekomendasi hasil penilaian tahun sebelumnya sehingga unsur penilaian pada tahun sebelumya yang nilainya kurang maksimal memperoleh nilai yang lebih baik. Penyesuaian unsur penilaian oleh Inspektorat Jenderal juga berdampak atas peningkatan capaian IKU dibandingkan tahun sebelumnya

Tercapainya target tahun 2024 didukung oleh penerapan pemantauan sistem pengendalian internal di DJP yang secara umum telah berjalan dengan baik. UKI sebagai pihak yang melakukan pemantauan atas penerapan proses bisnis dan penegakan kode etik serta kode perilaku telah menjalankan tugasnya dengan cukup baik. Dukungan pimpinan atas proses pemantauan pengendalian intern juga secara umum telah memadai.

Kendala yang dihadapi dalam proses penilaian adalah bahwa masih terdapat kekurangan atas unsur-unsur parameter penilaian Inspektorat Jenderal pada unit kerja DJP yang menjadi sampel. Kekurangan tersebut diantaranya belum seluruh proses bisnis yang dipantau telah dilakukan penyusunan FRS, proses profiling yang belum dilakukan pengisian informasi lainnya, kesalahan pada periode pemantauan dan kesalahan penulisan laporan. Langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala adalah dengan menyampaikan dokumen/data pendukung yang dapat memenuhi unsur penilaian Inspektorat Jenderal yang masih belum mendapatkan nilai maksimal.

- Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya

Pelaksanaan penilaian IKU Indeks Efektivitas Unit Kepatuhan Internal (UKI) tahun 2024 dilakukan tanpa memerlukan penggunaan anggaran tambahan. Penilaian ini berhasil diselenggarakan sepenuhnya dengan memanfaatkan sumber daya yang telah tersedia di DJP, sehingga mencerminkan efisiensi dalam pelaksanaan tugas tersebut. Adapun SDM yang terlibat dalam proses penilaian mencakup total 8 pegawai dari Direktorat KITSDA yang berperan aktif dalam menyusun, mengoordinasikan, dan melaksanakan penilaian. Selain itu, terdapat 4 pegawai pada masing-masing unit sampel yang turut mendukung pelaksanaan penilaian secara langsung di unit kerja mereka.

- Analisis upaya-upaya *extra effort* yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja

  Dalam proses penilaian IKU Indeks Efektivitas Unit Kepatuhan Internal (UKI) tahun 2024, Inspektorat Jenderal menyampaikan beberapa temuan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas Unit Kepatuhan Internal di lingkungan DJP. Atas temuan tersebut, Direktorat KITSDA sebagai pihak yang bertanggung jawab telah mengambil langkah-langkah strategis untuk memastikan keakuratan hasil penilaian dan mengoptimalkan nilai yang diperoleh.

  Langkah pertama yang dilakukan adalah penelitian ulang atas temuan yang disampaikan. Penelitian ini melibatkan analisis mendalam terhadap aspek-aspek yang menjadi dasar penilaian, termasuk dokumen pendukung, laporan pelaksanaan tugas UKI, dan hasil pengawasan internal yang relevan. Direktorat KITSDA memastikan bahwa setiap temuan yang diidentifikasi oleh Inspektorat Jenderal diteliti secara cermat untuk memverifikasi keabsahan dan relevansinya.

  Setelah penelitian selesai, Direktorat KITSDA melanjutkan dengan penyampaian penjelasan secara terperinci kepada Inspektorat Jenderal. Penjelasan ini mencakup klarifikasi atas temuan yang dianggap kurang sesuai, penyajian data pendukung tambahan, serta penjabaran langkah-langkah perbaikan yang telah atau akan dilakukan untuk menangani permasalahan yang teridentifikasi.

- Analisis penyebab kerbehasilan atau peningkatan kinerja

  Peningkatan kinerja Indeks Efektivitas UKI didukung oleh pelaksanaan tugas UKI di DJP yang secara umum sudah berjalan dengan baik. Kesulitan yang dialami oleh UKI di unit kerja dalam pelaksanaan tugas UKI sesuai KMK-477 tahun 2021 dapat diselesaikan oleh para LO UKI di Direktorat KITSDA sesuai dengan tanggung jawab masing-masing LO UKI. Dukungan pimpinan di DJP atas pelaksanaan tugas UKI juga menjadi faktor pendorong UKI di unit kerja dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Selain itu, rekomendasi atas hasil penilaian tahun sebelumnya telah dilaksanakan oleh Direktorat KITSDA pada Rencana Pemantauan Tahunan (RPT) 2024.

- Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun pada periode sebelumnya dalam pencapaian kinerja

Berdasarkan hasil penilaian indeks efektivitas UKI tahun 2023, Inspektorat Jenderal telah menyampaikan beberapa rekomendasi. Rencana aksi yang telah dilakukan oleh DJP atas rekomendasi tersebut meliputi:

a. penegasan pada ND penyampaian Rencana Pemantauan Tahunan (RPT) tahun 2024 bahwa RPT harus disampaikan dan disosialisasikan oleh UKI kepada para pemilik proses bisnis yang dipantau;
b. penegasan pada ND penyampaian RPT tahun 2024 agar seluruh UKI di lingkungan DJP melakukan penyusunan dan penyampaian laporan tugas UKI sesuai dengan KMK-477/2021;
c. penambahan *Fraud Risk Scenario* (FRS) atas proses bisnis yang dipantau.

2. Perbandingan antara Realisasi Capaian IKU Tahun 2024 dengan realisasi kinerja tahun sebelumnya

Nama IKU	Realisasi Tahun 2021	Realisasi Tahun 2022	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Indeks Efektivitas Unit Kepatuhan Internal	89,82	88,90	82,78	91,63

Selain atas upaya-upaya yang telah dilakukan oleh Direktorat KITSDA, peningkatan realisasi tahun 2024 juga tak lepas dari perubahan unsur penilaian oleh Inspektorat Jenderal berdasarkan evaluasi atas pelaksanaan tugas UKI yang dilakukan dalam rangka penyusunan PMK Nomor 83 Tahun 2024 tentang Sistem Pengendalian Internal Terintegrasi di Lingkungan Kementerian Keuangan.

3. Rencana aksi tahun berikutnya

Rencana Aksi	UIC	Periode
Pelaksanaan tindak lanjut rekomendasi Inspektorat Jenderal atas Efektivitas UKI	Subdit Kepatuhan Internal	2025

IKU Persentase Rekomendasi Hasil Pengawasan Itjen yang Ditindaklanjuti

1. Perbandingan antara target awal tahun dan realisasi IKU tahun 2024

T/R	Q1	Q2	Sm.I	Q3	s.d Q3	Q4	Y
Target	35%	40%	40%	60%	60%	97%	97%
Realisasi	86,72%	106,6%	106,6%	107,23%	107,23%	92,61%	92,61%
Capaian	120	120	120	120	120	95,48	95,48

Sumber: Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan

- Deskripsi Sasaran Strategis

Pengawasan dan pengendalian internal yang efektif adalah proses sistematis untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta mematuhi regulasi dan prosedur yang berlaku. Dalam konteks Direktorat Jenderal Pajak, pengawasan dan pengendalian ini berperan penting dalam mendukung optimalisasi penerimaan pajak sesuai dengan target APBN atau APBN-P. Langkah-langkah strategis yang dilakukan meliputi penyempurnaan regulasi, peningkatan pelayanan, edukasi, kehumasan, serta pengawasan pembayaran masa dan kepatuhan material. Selain itu, penegakan hukum dan efisiensi proses bisnis di bidang perpajakan juga menjadi fokus utama untuk memastikan pengelolaan yang lebih baik. Seluruh mandat dan tugas tersebut dilaksanakan dengan penuh integritas dan akuntabilitas, guna mewujudkan tata kelola yang transparan dan berorientasi pada pencapaian hasil yang optimal.

- Definisi IKU

Persentase rekomendasi hasil pengawasan yang ditindaklanjuti adalah pengukuran tindak lanjut yang dilakukan atas tindak lanjut hasil pengawasan Inspektorat Jenderal, berupa Rekomendasi *Policy Recommendation*, Rekomendasi Hukuman Disiplin, dan Rekomendasi Hasil Pengawasan selain *Policy Recommendation*.

1) Persentase *Polrec* hasil pengawasan yang ditindaklanjuti (Bobot 30%)
2) Persentase Tindak Teammate (data TeamMate+ minus *Polrec*) (Bobot 40%)
3) Persentase Tindak Lanjut Rekomendasi Hukdis oleh IBI (Bobot 30%)

Tindak Lanjut didasarkan pada saldo rekomendasi masing-masing komponen sub IKU pada awal tahun 2024. Apabila ada komponen sub IKU yang 0, maka sub IKU tersebut dianggap N/A, dan penghitungan IKU hanya didasarkan pada sub IKU lainnya. Contoh:

1) Bila sub IKU 1 dan 3 tidak ada, maka IKU dihitung hanya dari sub IKU 2 (teamcentral). Bobot sub IKU 2 menjadi 100%
2) Bila hanya sub IKU 3 yang tidak ada, maka IKU dihitung dari sub IKU 1 dan 2
   - Bobot sub IKU 1 = (30%/70%) x 100% = 40%
   - Bobot sub IKU 2 = (40%/70%) x 100% = 60%

Itjen memandatorikan IKU tersebut kepada Unit Eselon II yang menaungi UKI di Lingkungan Kementerian Keuangan serta menyampaikan capaian atas IKU tersebut secara rutin.

- Formula IKU
  (Sub IKU 1 x 30%) + (Sub IKU 2 x 40%) + (Sub IKU 3 x 30%)

- Realisasi IKU
  Target IKU Persentase Rekomendasi Hasil Pengawasan Itjen Yang Ditindaklanjuti
  Triwulan I : 86,72%
  Triwulan II : 106,6%
  Triwulan III : 107,23%
  Triwulan IV : 92,61%
  Secara rinci, Realisasi IKU Tahun 2024 terdiri atas tiga komponen yakni tindak lanjut rekomendasi pada:
  a. Tidak terdapat Rekomendasi Kebijakan/Policy Recommendation dari Itjen
  b. Rekomendasi Itjen selain rekomendasi kebijakan pada Aplikasi TeamCentral dan TeamMate+ dengan realisasi 99,99%
  c. Rekomendasi hukuman disiplin (hukdis) IBI dengan realisasi 82,78%

2. Perbandingan antara Realisasi Capaian IKU Tahun 2024 dengan realisasi kinerja tahun sebelumnya

Nama IKU	Realisasi Tahun 2021	Realisasi Tahun 2022	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Persentase rekomendasi hasil pengawasan Itjen yang ditindaklanjuti	99,9%	108,6%	99,93%	92,61%

Dari tabel tersebut, tampak bahwa capaian IKU Persentase Rekomendasi Hasil Pengawasan Itjen yang Ditindaklanjuti mengalami peningkatan pada tahun 2022 sebesar 3,35%. Hal ini disebabkan karena Direktorat Jenderal Pajak telah berhasil menetapkan seluruh rekomendasi kebijakan (*Policy Recommendation*) melalui SE-05/PJ/2022 tentang Pengawasan Kepatuhan Wajib Pajak yang ditetapkan tanggal 10 Februari 2022. Sedangkan pada Tahun 2023, capaian IKU ini mengalami penurunan 8,93%. Penurunan ini dikarenakan oleh tidak adanya rekomendasi *Policy Recommendation* di Direktorat Jenderal Pajak pada Tahun 2023. Tahun 2024, capaian IKU ini mengalami penurunan 7,52. Penurunan ini dikarenakan dengan diberlakukannya PMK nomor 123 Tahun 2023 pada tanggal 27 November 2023 diatur bahwa dalam hal terdapat perbedaan antara hasil pemeriksaan dengan yang

direkomendasikan untuk jenis hukuman disiplin tingkat berat Pimpinan Unit, Organisasi Terperiksa melakukan koordinasi dengan Inspektorat Jenderal dan Sekretariat Jenderal (tripartit), sehingga atas adanya perbedaan tersebut pada saldo di 2024 maka penyelesaiannya membutuhkan waktu yang lebih lama untuk menyelesaikan.

3. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU

- Analisis terkait capaian IKU

  Pada prinsipnya, IKU tersebut tercapai dengan adanya kegiatan koordinasi dan komunikasi intensif dengan PIC Unit terkait yang berwenang menindaklanjuti rekomendasi serta monitoring/pemantauan atas tindak lanjut yang masih berstatus dalam proses/belum ditindaklanjuti melalui pengiriman nota dinas pengingat tindak lanjut setiap triwulan. Capaian atas penyelesaian rekomendasi pada Aplikasi TeamCentral dan TeamMate+ ini sangat bergantung dari kedisiplinan para user terkait, dalam mengunggah dokumen tindak lanjut pada Aplikasi TeamCentral dan TeamMate+, dan tugas dari Direktorat KITSDA untuk menjaga kesinambungan kedisiplinan penggunaan Aplikasi tersebut.

  Sedangkan penyelesaian rekomendasi hukdis IBI tercapai dengan adanya:

  a. kegiatan koordinasi intensif dengan pemberi rekomendasi yaitu Inspektorat Bidang Investigasi (IBI), Sekretariat Direktorat Jenderal Pajak, Seksi Investigasi Internal I/2 dan unit terkait yang mendapat instruksi/rekomendasi untuk melaksanakan proses pemeriksaan atasan langsung;
  b. bimbingan Direktorat KITSDA kepada unit terkait, serta;
  c. monitoring/pemantauan atas tahapan proses pemeriksaan dan penjatuhan hukuman disiplin.

- Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya

  IKU tersebut merupakan IKU mandatory dari Sekretariat Inspektorat Jenderal yang dibebankan kepada UKI Unit Eselon I Kementerian Keuangan dalam hal ini untuk DJP yakni pada Direktorat KITSDA. IKU tersebut dilakukan oleh Seksi Evaluasi Temuan Pemeriksaan Eksternal, Subdirektorat Investigasi Internal, Direktorat KITSDA yang per 31 Desember 2024 berjumlah 13 (tiga belas) orang dengan didukung anggaran tindak lanjut hasil pemeriksaan aparat pengawasan yang terdiri dari:

  a. Evaluasi Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Aparat Pengawasan
  b. Koordinasi Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Aparat Pengawasan
  c. Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Aparat Pengawasan

Anggaran tersebut digunakan untuk evaluasi, koordinasi dan pemantauan tindak lanjut seluruh hasil pemeriksaan dan selama proses pemeriksaan aparat pengawasan termasuk BPK hasil pemeriksaan Kinerja (selain Laporan Keuangan), Inspektorat Jenderal, Komite Pengawas Perpajakan, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Ombudsman Republik Indonesia.

- Analisis upaya-upaya *extra effort* atau program/kegiatan yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja

  Direktorat KITSDA bertindak selaku observer tindak lanjut hasil pengawasan intern Itjen pada DJP berperan aktif melakukan extra effort dalam kaitannya dengan tindak lanjut rekomendasi kebijakan dan kinerja diantaranya:

  a. Mengingatkan Owner untuk mulai melakukan tindak lanjut dalam kaitannya dengan tindak lanjut tepat waktu.
  b. Memberikan masukan kepada Final Approver atas tindak lanjut yang telah disampaikan Owner untuk segera disetujui atau ditolak.
  c. Pemberian notifikasi pengingat (reminder) kepada Auditor untuk segera menilai tindak lanjut yang telah disampaikan.
  d. Segera mengusulkan pergantian user jika terdapat mutasi pejabat/pegawai atau alasan lainnya, kepada admin TeamCentral dan TeamMate+
  e. Menginformasikan kepada PIC Unit jika penyelesaian tindak lanjut atas rekomendasi tidak dapat diselesaikan sesuai dengan estimated date, maka dapat segera diusulkan perpanjangan waktu jatuh tempo tindak lanjut (revised date) kepada Tim Itjen.

  Selain itu, koordinasi dan komunikasi efektif baik dengan unit terkait yang mendapatkan instruksi/rekomendasi untuk melaksanakan proses pemeriksaan atasan langsung, koordinasi dan komunikasi dengan pemberi rekomendasi (IBI) maupun dengan mitra Seksi ETPE merupakan kegiatan yang memiliki peran besar dalam menunjang keberhasilan pencapaian IKU ini. Pemahaman atas peraturan terkait disiplin PNS beserta pedoman dan petunjuk teknisnya merupakan unsur yang wajib dimiliki dan bersifat khusus yang mungkin tidak terdapat pada rekomendasi APF lainnya.

- Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun pada periode sebelumnya dalam pencapaian kinerja

  Atas IKU tersebut telah dilakukan penilaian risiko dengan hasil frekuensi keterjadian atas risiko tersebut sangat tinggi dan dampak apabila risiko terjadi

moderat sehingga rencana aksi yang dipilih adalah dengan mengurangi kemungkinan keterjadian risiko yaitu dengan:

a. Melakukan pemantauan terhadap Aplikasi TeamCentral dan TeamMate+ secara rutin dan berkala.
b. Mengusulkan solusi atas hasil rekomendasi tidak dapat ditindaklanjuti (RTDD).
c. Melakukan komunikasi intensif dengan auditee.
d. Melakukan koordinasi dengan auditor dan auditee.
e. Melakukan koordinasi kepada atasan langsung pegawai yang terkait dengan rekomendasi Inspektorat Bidang Investigasi.
f. Melakukan monitoring tindak lanjut rekomendasi Inspektorat Bidang Investigasi.

4. Rencana Aksi tahun berikutnya

Rencana Aksi	UIC	Periode
• Menindaklanjuti dan/atau memantau tindak lanjut atas rekomendasi hasil pengawasan Itjen via Aplikasi Teammate Plus • Melakukan koordinasi dengan unit terkait dan/atau APF dalam rangka tindak lanjut rekomendasi hasil pengawasan Itjen • Mengawal hasil atas usulan Rekomendasi Tidak Dapat Ditindaklanjuti (RTDD). • Persiapan atas Pemahaman peraturan dan administrasi untuk menindaklanjuti rekomendasi IBI	Subdit Investigasi Internal	2025

Dalam rangka pencapaian kinerja untuk tahun 2025, Subdirektorat Investigasi Internal akan menindaklanjuti dan/atau memantau tindak lanjut atas rekomendasi hasil pengawasan Itjen yang telah dirilis pada Aplikasi Teammate Plus, melakukan koordinasi dengan unit terkait dan/atau APF dalam rangka tindak lanjut rekomendasi hasil pengawasan Itjen melalui pengiriman nota dinas pengingat tindak lanjut setiap triwulan serta mengawal hasil atas usulan Rekomendasi Tidak Dapat Ditindaklanjuti (RTDD). Selain itu atas rekomendasi IBI (bersifat non rutin) maka akan dilakukan persiapan baik dari sisi pemahaman peraturan maupun dari sisi administrasi sehingga ketika terdapat rekomendasi IBI dapat ditindaklanjuti dengan segera dengan hasil yang maksimal.

IKU Persentase Rekomendasi Hasil Pemeriksaan BPK, Hasil Pengawasan Itjen, dan Hasil Penanganan Pengaduan KITSDA yang Ditindaklanjuti Tepat Waktu

1. Perbandingan antara target awal tahun dan realisasi IKU tahun 2024

T/R	Q1	Q2	Sm.I	Q3	s.d Q3	Q4	Y
Target	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Realisasi	108,57%	104,29%	104,29%	115,7%	115,7%	120%	120%
Capaian	120,63%	115,9%	115,9%	128,6%	128,6%	133,3%	133,3%

Sumber: Hasil Pengolahan Internal

- Deskripsi Sasaran Strategis

  Pengendalian mutu merupakan upaya untuk mencapai dan mempertahankan kualitas kinerja yang direncanakan. Kendali mutu dalam hal ini mencakup pengawasan atas tindak lanjut rekomendasi hasil pengawasan pihak internal dan/atau pihak eksternal ekstenal terhadap proses bisnis internal perusahaan.

- Definisi IKU

  Rekomendasi meliputi:

  1) Hasil pemeriksaan BPK, meliputi:

     Tindakan yang harus dilaksanakan oleh unit berdasarkan hasil pemeriksaan BPK (pemeriksaan kinerja dan pemeriksaan dengan tujuan tertentu /PDTT). Saldo Rekomendasi yang harus ditindaklanjuti Pada tahun berjalan adalah:

     a. Jumlah rekomendasi yang diminta untuk ditindaklanjuti oleh unit terkait berdasarkan Nota Dinas Direktur KITSDA yang diterbitkan selama periode 1 Januari s.d. 31 Oktober tahun berjalan,
     b. Jumlah rekomendasi yang diminta untuk ditindaklanjuti oleh unit terkait berdasarkan Nota Dinas Direktur KITSDA pada periode 1 November s.d. 31 Desember tahun berjalan yang telah dinyatakan tuntas pada tahun berjalan.

     Catatan: Apabila dalam 1 rekomendasi memiliki lebih dari satu data yang perlu ditindaklanjuti oleh 1 unit kerja, maka perhitungan menggunakan rata-rata penyelesaian tindak lanjut data tersebut.

  2) Hasil pengawasan Itjen, mleiputi:

     a. Tindakan yang harus dilaksanakan oleh unit berdasarkan hasil pengawasan intern yang meliputi kegiatan berupa audit, reviu, evaluasi, monitoring, dan asistensi oleh Itjen. Tindak lanjut rekomendasi

pengawasan Itjen merupakan rekomendasi operasional/administratif dari ITJEN termasuk policy recommendation (Saldo rekomendasi berasal dari TeamCentral dan TeamMate+), Jumlah rekomendasi hasil pengawasan Itjen yang berasal dari TeamCentral dan TeamMate+ atas audit/reviu/evaluasi/monitoring/asistensi yang memiliki Jatuh Tempo dari bulan Januari hingga Desember pada tahun berjalan.

b. Pemeriksaan disiplin berdasarkan PP Nomor 94 tahun 2021 yang harus dilakukan atasan langsung dalam unit tersebut yang bawahannya direkomendasikan hukuman disiplin berdasarkan hasil audit investigasi Itjen, termasuk penerbitan Surat Keputusan Penjatuhan Hukuman Disiplin yang harus dilakukan Pejabat Yang Berwenang Menghukum (PYBM) setelah memperoleh laporan kewenangan penjatuhan hukdis dari atasan langsung atas hasil audit investigasi itjen. PYBM yang dimaksud adalah PYBM yang berada di unit eselon II KPDJP.

3) Hasil Pengawasan Direktorat KITSDA, meliputi:

a. Hasil pengujian KITSDA yakni tindakan yang harus dilaksanakan oleh unit terkait berdasarkan rekomendasi dari hasil pengujian kepatuhan oleh Direktorat KITSDA baik secara langsung dalam unit terkait maupun tidak langsung melalui Laporan Hasil Pengujian unit lainnya. Jumlah rekomendasi yang ditindaklanjuti adalah pengujian KITSDA yang diterima unit mulai dari bulan Desember tahun lalu sampai dengan bulan November tahun berjalan dan telah ditindaklanjuti sesuai tanggal kesepakatan dalam BA Pertemuan Akhir Pengujian Kepatuhan Direktorat KITSDA;

b. Hasil penanganan pengaduan terkait dugaan pelanggaran kode etik dan/atau disiplin (KED) oleh Direktorat KITSDA berdasarkan Nota Dinas Direktur KITSDA terkait permintaan tindak lanjut penanganan pengaduan dugaan pelanggaran KED yang berupa:

- rekomendasi hukuman disiplin hasil investigasi KITSDA
- rekomendasi hukuman disiplin hasil analisis KITSDA, dan
- penerbitan Surat Keputusan Penjatuhan Hukuman Disiplin yang harus dilakukan Pejabat Yang Berwenang Menghukum (PYBM) setelah memperoleh laporan kewenangan penjatuhan hukdis dari atasan langsung atas hasil pengawasan KITSDA terkait dugaan pelanggaran kode etik dan/atau displin. PYBM yang dimaksud adalah PYBM yang berada di unit eselon II KPDJP.

Jumlah rekomendasi yag ditindaklanjuti adalah penanganan pengaduan terkait dugaan pelanggaran kode etik dan/atau disiplin (KED) yang diterima unit mulai dari bulan November tahun lalu sampai dengan bulan Oktober tahun berjalan.

Komponen ketepatan waktu:

Hasil Pemeriksaan	Tindak Lanjut	Indeks Penyelesaian (per Rekomendasi)
BPK	Rekomendasi telah ditindaklanjuti dan telah diusulkan tuntas oleh Tim BPK	120
	Rekomendasi telah ditindaklanjuti tepat waktu berdasarkan jatuh tempo pada Nota Dinas Direktur KITSDA	100
	Rekomendasi telah ditindaklanjuti namun melewati waktu berdasarkan jatuh tempo pada Nota Dinas Direktur KITSDA	80
	Rekomendasi belum ditindaklanjuti hingga akhir tahun berjalan	0
Itjen - Pengawasan Intern	Rekomendasi telah dinyatakan tuntas oleh auditor dan telah berstatus "Tuntas atau Closed-Verified" pada Aplikasi TeamCentral dan atau TeamMate+	120
	Tindak lanjut disampaikan ke Direktorat KITSDA dan/atau melalui Aplikasi TeamCentral dan TeamMate+ sesuai jangka waktu pada BA Hasil Pembahasan Itjen dan atau Laporan Hasil Audit Itjen.	100
	Tindak lanjut disampaikan ke Direktorat KITSDA dan/atau melalui Aplikasi TeamCentral dan TeamMate+ melampaui jangka waktu pada BA Hasil Pembahasan Itjen dan atau Laporan Hasil Audit Itjen.	70
	Rekomendasi belum ditindaklanjuti hingga akhir tahun berjalan	0
Itjen - Hukdis dan KITSDA - Penanganan Pengaduan	Seluruh kegiatan dalam rangka tindak lanjut rekomendasi hukdis memenuhi ketentuan jangka waktu dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 123 Tahun 2023	100

	Atas 1 kegiatan dalam rangka tindak lanjut rekomendasi hukdis melewati ketentuan jangka waktu dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 123 Tahun 2023	90
	Atas 2 kegiatan dalam rangka tindak lanjut rekomendasi hukdis melewati ketentuan jangka waktu dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 123 Tahun 2023	80
	Atas 3 kegiatan atau lebih dalam rangka tindak lanjut rekomendasi hukdis melewati ketentuan jangka waktu dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 123 Tahun 2023	70
	Rekomendasi tidak ditindaklanjuti pada tahun berjalan	0
KITSDA - Pengujian	Tindak lanjut dilaksanakan sesuai dengan tanggal kesepakatan dalam BA Pertemuan Akhir Pengujian Kepatuhan Direktorat KITSDA	100
	Tindak lanjut dilaksanakan dalam kurun waktu 30 hari setelah tanggal kesepakatan dalam BA Pertemuan Akhir Pengujian Kepatuhan Direktorat KITSDA	90
	Tindak lanjut dilaksanakan dalam kurun waktu 60 hari setelah tanggal kesepakatan dalam BA Pertemuan Akhir Pengujian Kepatuhan Direktorat KITSDA	80
	Tindak lanjut tidak dilaksanakan dan tidak disampaikan kepada Direktorat KITSDA	0

- Formula IKU

  (Rata-Rata Komponen IKU BPK x 40%) + (Rata-Rata Komponen IKU Itjen x 30%) + (Rata-Rata Komponen IKU KITSDA x 30%)

- Realisasi IKU

  Selamat tahun 2024:

  - Terdapat 1 rekomendasi hasil pemeriksaan BPK tema Insentif dengan UIC Direktorat KITSDA telah diusulkan sesuai.

- Terdapat rekomendasi hasil pengawasan Itjen dengan UIC Direktorat KITSDA atas 1 Rekomendasi terkait Penyusunan Policy Recommendation Proses Bisnis Intelijen Perpajakan pada DJP dan 8 Rekomendasi terkait Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko (TKPMR) pada Direktorat Jenderal Pajak yang telah dinyatakan tuntas oleh Tim Itjen.
- Tidak terdapat rekomendasi hasil pengawasan KITSDA dengan UIC Direktorat KITSDA.

Sehingga perolehan nilai atas pemenuhan tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan BPK, hasil pengawasan Itjen dan hasil penanganan pengaduan KITSDA adalah sebagai berikut:

Komponen (bobot)	Realisasi	Realisasi x Bobot
Pemeriksaan BPK (bobot 57,1%)	120%	68,52%
Pengawasan ITJEN (bobot 42,9%)	120%	51,48%
Pengawasan KITSDA	N/A	-
Total		120%

2. Perbandingan antara Realisasi Capaian IKU Tahun 2024 dengan realisasi kinerja tahun sebelumnya

Nama IKU	Realisasi Tahun 2021	Realisasi Tahun 2022	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Persentase rekomendasi hasil pemeriksaan BPK, hasil pengawasan Itjen dan hasil penanganan pengaduan KITSDA yang ditindaklanjuti tepat waktu	100%	100%	100%	120%

Dari tabel tersebut, tampak bahwa capaian IKU ini pada Tahun 2021 dan 2022 tetap dikarenakan tidak terdapat perubahan definisi IKU maupun target IKU dan realisasi IKU masih tetap konsisten di angka 100%. Sedangkan pada Tahun 2023 dan 2024, terdapat perubahan definisi IKU dan target IKU sehingga menjadi IKU baru.

3. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU

- Analisis terkait capaian IKU

IKU ini merupakan indikator telah dilakukannya tindak lanjut (bukan penuntasan/penyelesaian) serta ketepatan waktu tindak lanjut oleh Direktorat KITSDA selaku *owner/auditee* atas rekomendasi BPK, Itjen dan KITSDA. Dalam

IKU tersebut tindak lanjut KITSDA dilakukan atas beberapa komponen sebagaimana tabel berikut.

Komponen	Jenis Rekomendasi	Keterangan
BPK RI	Tema Insentif	Terdapat 1 rekomendasi dengan UIC Dit. KITSDA pada tahun 2024
Inspektorat Jenderal (Itjen)	Kebijakan/*Policy Recommendation* (*Polrec*)	Terdapat 1 rekomendasi dengan UIC Dit. KITSDA pada tahun 2024 dengan tema audit Proses Bisnis Intelijen Perpajakan
	Kinerja	Terdapat 11 rekomendasi dengan UIC Dit. KITSDA pada Tahun 2024 dengan tema audit Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko (TKPMR) pada Direktorat Jenderal Pajak
	Hukuman Disiplin	N/A
Direktorat KITSDA	Pengujian Kepatuhan dan Hukuman Disiplin	N/A

Secara umum, koordinasi yang efektif dengan unit yang bertanggung jawab menindaklanjuti rekomendasi dan tindak lanjut atas rekomendasi aparat pengawasan yang diprioritaskan dibanding tugas lain, memiliki peran besar dalam menunjang keberhasilan pencapaian IKU ini. Selain itu, komunikasi yang intensif dengan aparat pengawasan yang memberikan rekomendasi juga memegang peranan penting demi kesesuaian tindak lanjut dengan rekomendasi dan ketepatan waktu tindak lanjut sesuai definisi IKU.

- Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya

IKU ini merupakan IKU Mandatory bagi setiap pejabat UE II di KPDJP dan Kepala UPT. IKU tersebut dilakukan oleh Seksi Evaluasi Temuan Pemeriksaan Eksternal, Subdirektorat Investigasi Internal, Direktorat KITSDA yang per 31 Desember 2024 berjumlah 13 (tiga belas) orang dengan didukung anggaran tindak lanjut hasil pemeriksaan aparat pengawasan yang terdiri dari:

1) Evaluasi Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Aparat Pengawasan
2) Koordinasi Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Aparat Pengawasan
3) Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Aparat Pengawasan

Anggaran tersebut digunakan untuk evaluasi, koordinasi dan pemantauan tindak lanjut seluruh hasil pemeriksaan dan selama proses pemeriksaan aparat pengawasan termasuk BPK hasil pemeriksaan Kinerja (selain Laporan Keuangan), Inspektorat Jenderal, Komite Pengawas Perpajakan, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), dan Ombudsman Republik Indonesia.

4. Rencana Aksi tahun berikutnya

Rencana Aksi	UIC	Periode
• Menindaklanjuti rekomendasi hasil pemeriksaan BPK, pengawasan Itjen dan penanganan pengaduan KITSDA secara tepat waktu dan memadai; • Melakukan koordinasi dan memantau pergerakan status atas rekomendasi baru yang belum ditindaklanjuti.	Subdit Investigasi Internal	2025

IKU Persentase Rekomendasi Hasil Pengujian Kepatuhan Internal yang Ditindaklanjuti

1. Perbandingan antara target awal tahun dan realisasi IKU tahun 2024

T/R	Q1	Q2	Sm.I	Q3	s.d Q3	Q4	Y
Target	15%	30%	30%	60%	60%	90%	90%
Realisasi	4,57%	39,71%	39,71%	72,57%	72,57%	104,5%	104,5%
Capaian	30,48	120	120	120	120	116,11	116,11

Sumber: Hasil Pengolahan Internal

- Deskripsi Sasaran Strategis

Pengendalian mutu merupakan upaya untuk mencapai dan mempertahankan kualitas kinerja yang direncanakan. Kendali mutu dalam hal ini mencakup pengawasan atas tindak lanjut rekomendasi hasil pengawasan pihak internal dan/atau pihak eksternal ekstenal terhadap proses bisnis internal perusahaan.

- Definisi IKU

  Rekomendasi Hasil Pengujian Kepatuhan Internal adalah saran perbaikan yang dirumuskan sebagai rekomendasi atas kondisi yang ditemukan dalam proses pelaksanaan pengujian kepatuhan internal. Rekomendasi tersebut dapat ditujukan kepada unit yang diuji (klien) dan/atau pihak lain yang berhubungan langsung dengan proses bisnis yang diuji. Persentase rekomendasi hasil pengujian kepatuhan internal berfungsi sebagai indikator kinerja yang memberikan gambaran tentang kepatuhan unit kerja yang diuji dalam memastikan implementasi pengendalian intern berjalan sesuai dengan standar dan ketentuan yang berlaku.

  Melalui pengukuran ini, manajemen dapat memantau kepatuhan unit kerja yang diuji dalam melaksanakan rekomendasi. Kepatuhan unit kerja dalam melaksanakan rekomendasi akan berdampak terhadap pelaksanaan proses bisnis yang lebih sesuai dengan aturan yang berlaku, dan juga menjaga kualitas pelaksanaan proses bisnis di unit kerja DJP.

- Formula IKU

  Dalam menghitung realisasi IKU Persentase Jumlah Rekomendasi Hasil Pengujian Kepatuhan Internal yang ditindaklanjuti, formula yang digunakan adalah Komponen tindak lanjut rekomendasi oleh Klien (50%) + Komponen ketepatan waktu penyelesaian pengujian kepatuhan (30%) + Komponen tindak lanjut rekomendasi oleh Pihak lain (20%). Dalam pengisian capaian IKU ini, Direktorat KITSDA berkoordinasi unit kerja yang diuji dan Direktorat pengampu proses bisnis untuk memastikan bahwa tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan telah dilaksanakan.

- Realisasi IKU

  Pada tahun 2024, IKU Persentase Jumlah Rekomendasi Hasil Pengujian Kepatuhan Internal yang ditindaklanjuti mencatat realisasi sebesar 104,50% yang menunjukkan pencapaian yang sangat baik dalam pemberian dan pelaksanaan rekomendasi perbaikan pelaksanaan proses bisnis di DJP. Nilai ini diperoleh dari jumlah rekomendasi hasil pengujian kepatuhan yang selesai ditindaklanjuti unit kerja, ketepatan waktu dalam pemenuhan tindak lanut sesuai dengan jangka waktu yang diberikan, dan pembahasan hasil pengujian kepatuhan dengan Direktorat pengampu proses bisnis.

Jumlah Laporan Hasil Pengujian Kepatuhan	Jumlah Rekomendasi yang Disampaikan	Jumlah Rekomendasi yang Ditindaklanjuti	Realisasi (C:B)	Jumlah rekomendasi paling awal	Jumlah rekomendasi paling awal ditindaklanjuti sebelum batas waktu
A	B	C	D	E	F
26	261	258	98,9%	26	22

Jumlah rekomendasi paling awal ditindaklanjuti sesuai batas waktu	Jumlah rekomendasi paling awal ditindaklanjuti melewati batas waktu	Total (1,2 x F)+(1 x G)+(0,8 x H)	Realisasi (I/E)	Jumlah rekomendasi kepada pihak lain	Jumlah rekomendasi yang ditindaklanjuti pihak lain	Realisasi (L:K)	Total Realisasi (D x 50%)+(J x 30%)+(N Mx 20%)
G	H	I	J	K	L	M	N
4	0	30,40	116,9%	2	2	100,00%	104,50%

- Analisis terkait capaian IKU

Capaian IKU Persentase Jumlah Rekomendasi Hasil Pengujian Kepatuhan Internal yang ditindaklanjuti diperoleh dari jumlah rekomendasi hasil pengujian kepatuhan yang selesai ditindaklanjuti unit kerja, ketepatan waktu dalam pemenuhan tindak lanut sesuai dengan jangka waktu yang diberikan, dan pembahasan hasil pengujian kepatuhan dengan Direktorat pengampu proses bisnis. Direktorat KITSDA dalam proses pemantauan tindak lanjut rekomendasi telah menggunakan aplikasi KitaPatuh untuk mempermudah pengawasan atas tindak lanjut unit kerja yang diuji dan memastikan bahwa bukti tindak lanjut yang disampaikan telah sesuai dengan rekomendasi dan disampaikan sesuai dengan waktunya.

Tercapainya target tahun 2024 didukung oleh kepatuhan unit kerja yang dipantau dalam melaksanakan tindak lanjut atas rekomendasi hasil pengujian kepatuhan. Hampir keseluruhan unit kerja yang dipantau telah menerima rekomendasi yang diberikan oleh tim penguji kepatuhan dan juga telah menindaklanjuti rekomendasi sesuai dengan jangka waktu yang disepakati.

Kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan tindak lanjut rekomendasi adalah bahwa masih ada unit kerja yang menganggap bahwa adanya temuan hasil pengujian kepatuhan akan berdampak negatif bagi reputasi unit kerja/pimpinan unit kerja, sedangkan tujuan dari pengujian kepatuhan adalah untuk memberikan untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan efektivitas dari proses tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian intern.

Langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala adalah dengan memberikan pemahaman kepada unit kerja yag diuji bahwa pengujian

kepatuhan tidak bertujuan untuk mencari kesalahan, melainkan untuk perbaikan pelaksanaan proses bisnis dan memberikan nilai tambah bagi unit kerja yang diuji.

- Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya

  Pelaksanaan IKU Persentase Jumlah Rekomendasi Hasil Pengujian Kepatuhan Internal yang ditindaklanjuti dilakukan dengan menggunakan anggaran perjalanan dinas dalam kota dan perjalanan dinas biasa. Untuk mengefektifkan penggunaan anggaran, pengujian dilakukan atas 2 atau 3 proses bisnis yang diuji di unit kerja untuk memaksimalkan jumlah proses bisnis yang dapat diuji di unit kerja.

  Sumber Daya Manusia (SDM) yang terlibat dalam proses pengujian kepatuhan mencakup total 37 pegawai dari Direktorat KITSDA yang berperan sebagai tim penguji kepatuhan. Tim dibentuk berdasarkan pengalaman kerja, karakter, dan keahlian khusus dari masing-masing pegawai. Model pembentukan tim tersebut bertujuan agar pengujian kepatuhan yang dilaksanakan tepat sasaran dan dapat memberikan saran perbaikan yang sesuai dengan kondisi yang terjadi di unit kerja

- Analisis upaya-upaya *extra effort* yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja

  Upaya *extra effort* yang telah dilakukan untuk menunjang keberhasilan pencapaian IKU adalah melalui koordinasi secara rutin dengan unit kerja yang diuji selama jangka waktu pemenuhan tindak lanjut rekomendasi untuk memastikan bahwa unit kerja yang diuji dapat melaksanakan rekomendasi yang diberikan sesuai dengan jangka waktu yang disepakati.

  Penambahan unit kerja yang dilakukan pengujian kepatuhan di luar rencana yang ditetapkan juga mempengaruhi pencapaian kinerja, karena penambahan tersebut berdampak pada jumlah rekomendasi yang disampaikan dan juga menambahn jumlah unit kerja yang diuji di luar rencana tahunan yang telah ditetapkan.

- Analisis penyebab kerbehasilan kinerja

  Peningkatan kinerja rekomendasi yang ditindaklanjuti dipengaruhi oleh respon unit kerja yang secara umum menerima dengan baik atas hasil pengujian kepatuhan yang dilaksanakan. Respon baik tersebut dapat dilihat dari mayoritas

rekomendasi telah dilaksanakan sesuai dengan yang diinginkan oleh tim pengujia kepatuhan, dan waktu pemenuhan rekomendasi secara umum dilaksanakan oleh unit kerja lebih awal dari jangka waktu yang disepakati.

- Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun pada periode sebelumnya dalam pencapaian kinerja

  Rencana aksi yang telah dilakukan Direktorat KITSDA atas pemenuhan pencapaian IKU Persentase Jumlah Rekomendasi Hasil Pengujian Kepatuhan Internal yang ditindaklanjuti adalah:

  1) Penyusunan Rencana Tahunan Pengujian Kepatuhan lebih awal sehingga pengujian dapat langsung dilaksanakan mulai awal tahun.
  2) Penggunaan aplikasi KitaPatuh dalam pemantauan tindak lanjut rekomendasi.
  3) Koordinasi dengan Inspektorat Jenderal dalam pelaksanaan pengujian kepatuhan, baik melalui rapat koordinasi maupun pengujian bersama.

2. Perbandingan antara Realisasi Capaian IKU Tahun 2024 dengan realisasi kinerja tahun sebelumnya

Nama IKU	Realisasi Tahun 2021	Realisasi Tahun 2022	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Persentase rekomendasi hasil pengujian kepatuhan internal yang ditindaklanjuti	100%	124%	119%	104,57%

Realisasi tahun 2024 terhadap tahun 2023 mengalami penurunan sebesar 14,43%, namun penurunan tersebut disebabkan karena terdapat perubahan formula IKU. Formula IKU tahun 2023 masih belum menggunakan unsur ketepatan waktu dalam perhitungannya dan masih berbasis output, sehingga realisasinya cenderung lebih besar.

3. Rencana aksi tahun berikutnya

Rencana Aksi	UIC	Periode
• Penyusunan Rencana Tahunan Pengujian Kepatuhan pada awal tahun • Penyelarasan kegiatan pengujian kepatuhan dengan kegiatan audit internal oleh Inspektorat Jenderal	Subdit Kepatuhan Internal	2025

IKU Indeks Kecepatan Waktu Penyelesaian Pengaduan

1. Perbandingan antara target awal tahun dan realisasi IKU tahun 2024

T/R	Q1	Q2	Sm.I	Q3	s.d Q3	Q4	Y
Target	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
Realisasi	1.1	1.1	1.1	1,1	1,1	1,1	1,1
Capaian	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%

Sumber: Basis data pengaduan pada Direktorat KITSDA

- Deskripsi Sasaran Strategis

  Pengendalian mutu merupakan upaya untuk mencapai dan mempertahankan kualitas kinerja yang direncanakan. Kendali mutu dalam hal ini mencakup pengawasan atas tindak lanjut rekomendasi hasil pengawasan pihak internal dan/atau pihak eksternal ekstenal terhadap proses bisnis internal perusahaan.

- Definisi IKU

  Pengaduan adalah informasi yang diterima Direktorat KITSDA sehubungan dengan adanya pelanggaran di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Penyelesaian pengaduan adalah kegiatan yang dilakukan Direktorat KITSDA untuk menyelesaikan tindak lanjut suatu pengaduan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Adapun penyelesaian tindak lanjut suatu pengaduan dituangkan dalam salah satu dokumen berikut, disesuaikan dengan tindak lanjut penyelesaiannya sebagai berikut:

Tindak Lanjut Pengaduan	Dokumen Penyelesaian Pengaduan	Indeks	
1. Penerusan ke Atasan Langsung 2. Penerusan ke Tim Penelitian Pendahuluan Kanwil 3. Penerusan ke Unit Terkait 4. Arsip	Laporan Hasil Analisis Pengaduan	Kriteria Kecepatan Waktu	Indeks
		1 s.d. 15 Hari Kerja	1.2
		16 s.d. 30 Hari Kerja	1.1
		31 s.d. 70 Hari Kerja	1
		Lebih dari 70 Hari Kerja	0.9
5. Investigasi	Laporan Hasil Investigasi	Kriteria Kecepatan Waktu	Indeks
		1 s.d. 70 Hari Kerja	1.2
		71 s.d. 120 Hari Kerja	1.1
		121 s.d. 190 Hari Kerja	1
		Lebih dari 190 Hari Kerja	0.9

Indeks kecepatan waktu adalah indeks yang diberikan terhadap kecepatan waktu penyelesaian pengaduan berdasarkan jumlah hari kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tindak lanjut pengaduan, dihitung sejak tanggal FPP sampai dengan tanggal penyelesaian pengaduan yang ditandai dengan penerbitan LHA/LHI.

Jumlah pengaduan yang selesai ditindaklanjuti adalah jumlah penyelesaian tindak lanjut pengaduan yang hasilnya telah dituangkan dalam Laporan Hasil Analisis Pengaduan atau Laporan Hasil Investigasi sesuai dengan opsi tindak lanjut penyelesaiannya yang terbit sepanjang tahun berjalan, baik atas pengaduan yang diterima pada tahun tersebut maupun pengaduan yang belum terselesaikan dari tahun sebelumnya.

- Formula IKU

$$\frac{Jumlah\ indeks\ kecepatan\ waktu\ penyelesaian\ pengaduan}{Jumlah\ pengaduan\ yang\ selesai\ ditindaklanjuti} \times 100\%$$

- Realisasi IKU

Target untuk IKU Indeks Kecepatan Waktu Penyelesaian Pengaduan sebagaimana ditetapkan dalam kontrak kinerja adalah sebesar 0,9 pada awal tahun 2024. Atas target yang diberikan, kinerja penyelesaian IKU Indeks Kecepatan Waktu Penyelesaian Pengaduan di Subdirektorat Investigasi Internal pada masing-masing semester telah menunjukkan hasil yang baik yaitu sebesar 1,1 atau mencapai 122% pada akhir semester I dan semester II tahun 2024.

- Analisis terkait capaian IKU

Dalam mewujudkan pencapaian IKU yang layak dalam hal penyelesaian pengaduan oleh Subdirektorat Investigasi Internal, peningkatan kapasitas Subdit Investigasi Internal terus ditingkatkan baik dari sisi jumlah investigator maupun dari sisi kualitas sumber daya manusia, peralatan, sarana dan prasarana.
Koordinasi yang memadai oleh Subdirektorat Investigasi Internal dengan pihak-pihak lain terkait dengan tindak lanjut pengaduan, dilaksanakan secara lebih intensif dan efektif.

- Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya

Indeks kecepatan waktu penyelesaian pengaduan periode tahun 2024 dihitung terhadap penyelesaian tindak lanjut pengaduan, baik penyelesaian atas pengaduan yang diterima pada tahun 2024 sebanyak 161 (seratus enam puluh satu) pengaduan, maupun penyelesaian pengaduan yang belum terselesaikan pada tahun-tahun sebelumnya sebanyak 32 (tiga puluh dua) pengaduan. Sehingga total penyelesaian pengaduan pada tahun 2024 sebanyak 193 (seratus sembilan puluh tiga) pengaduan.

Penyelesaian tindak lanjut terhadap 193 (seratus sembilan puluh tiga) pengaduan tersebut dilaksanakan oleh pegawai (investigator) pada Seksi Investigasi Internal I dan Seksi Investigasi Internal II yang berjumlah 68 orang. Pelaksanaan kegiatan oleh kedua seksi investigasi internal tersebut didukung dengan anggaran tahun 2024 dengan total sebesar Rp3.500.165.420.

- Analisis upaya-upaya *extra effort* yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja

  Tindakan-tindakan *extra effort* yang telah dilakukan oleh Subdirektorat Investigasi Internal dalam menunjang pencapaian IKU Indeks Kecepatan Waktu Penyelesaian Pengaduan antara lain:

  a. melakukan akuisisi dan analisis data melalui kegiatan digital forensic;
  b. melaksanakan koordinasi dengan pihak internal yang terkait penanganan pengaduan, khususnya Direktorat Data dan Informasi Perpajakan terkait pemanfaatan data internal dan Direktorat Teknologi, Informasi dan Komunikasi terkait pengembangan sistem manajemen penanganan pengaduan;
  c. melaksanakan koordinasi dengan pihak eksternal Direktorat Jenderal Pajak seperti Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan;
  d. melakukan tindakan tangkap tangan dan penggeledahan;
  e. melaksanakan pelatihan peningkatan kapasitas investigator;
  f. melakukan identifikasi dan pengusulan pelatihan dalam rangka peningkatan kapasitas investigator dan pengadaan peralatan penunjang pelaksanaan tugas seperti peralatan digital forensic;
  g. melakukan monitoring tindak lanjut terhadap unit kerja yang menjadi objek investigasi dan pemantauan terhadap penyelesaian rekomendasi; serta
  h. melakukan kegiatan penataan pelaksanaan tugas Subdit Investigasi Internal yang meliputi penyusunan metode penghitungan score kasus dan penyusunan konsep SOP penataan berkas.

- Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun pada periode sebelumnya dalam pencapaian kinerja

  Pada awal tahun 2024, Subdirektorat Investigasi Internal telah mengidentifikasi 1 (satu) risiko, yaitu terkait dengan tindak lanjut pertama atas rekomendasi hasil pemeriksaan BPK RI tidak tepat waktu. Risiko tersebut

berhasil dimitigasi oleh Subdirektorat Investigasi Internal sehingga tidak terjadi sampai dengan Triwulan IV tahun 2024.

Selain risiko tersebut, terdapat risiko gabungan antara Subdirektorat Investigasi Internal dan Subdirektorat Kepatuhan Internal. Risiko tersebut berupa adanya tangkap tangan, pungutan liar (pungli), tindakan korupsi yang terverifikasi oleh unit kepatuhan internal. Atas risiko tersebut, Subdirektorat Investigasi Internal telah melakukan rencana aksi mitigasi risiko berupa pelaksanaan upaya deteksi dini terkait informasi dugaan pelanggaran disiplin pegawai terkait fraud dengan total kegiatan setidaknya lebih dari 40 kegiatan pada tahun 2024.

2. Perbandingan antara realisasi capaian IKU Tahun 2024 dengan realisasi kinerja tahun sebelumnya

Pada tahun 2024, IKU Indeks Kecepatan Waktu Penyelesaian Pengaduan merupakan IKU baru, sehingga realisasi capaian IKU tersebut tidak dapat dibandingkan dengan realisasi kinerja tahun-tahun sebelumnya.

3. Rencana aksi tahun selanjutnya

Rencana Aksi	UIC	Periode
• Mengadakan kegiatan peningkatan kompetensi dan keahlian bagi investigator • Meningkatkan koordinasi intensif dengan pihak eksternal seperti Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan dan KPK • Meningkatkan koordinasi dengan Direktorat Data dan Informasi Perpajakan dan Direktorat Teknologi, Informasi dan Komunikasi	Subdit Investigasi Internal	2025

IKU Tingkat Kualitas Kompetensi SDM

1. Perbandingan antara target awal tahun dan realisasi IKU tahun 2024

T/R	Q1	Q2	Sm.I	Q3	s.d Q3	Q4	Y
Target	15	45	45	75	75	90	90
Realisasi	140,6	97,26	97,26	101,45	101,45	102,68	102,68
Capaian	120%	120%	120%	120%	120%	114,1%	114,1%

Sumber: Hasil Pengolahan Internal

- Deskripsi Sasaran Strategis

  Upaya perbaikan organisasi untuk mencapai ketangguhan, responsivitas, dan fleksibilitas optimal dalam menghadapi perubahan dinamis di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak melalui pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan organisasi KITSDA yang proaktif, inovatif, dan kolaboratif menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan berkelanjutan.

- Definisi IKU

  Tingkat kualitas kompetensi SDM mengukur kualitas kompetensi SDM yang meliputi:

  a. Kualitas kompetensi pejabat yang diukur berdasarkan pemenuhan kompetensi manajerial dan sosial kultural pejabat struktural dan pengembangannya;
  b. Kualitas kompetensi pelaksana dan fungsional yang diukur berdasarkan pemenuhan kompetensi teknis pelaksana dan fungsional serta pengembangannya;
  c. Pengembangan kompetensi pegawai yang diukur berdasarkan pemenuhan standar jam pelajaran pegawai.

- Formula IKU

  Tingkat Kualitas Kompetensi SDM = (Realisasi Aspek 1 x 30%) + (Realisasi Aspek 2 x 30%) + (Realisasi Aspek 3 x 30%)

Aspek 1: Tingkat Pemenuhan Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural Pejabat Struktural

$$\frac{\text{Jumlah pejabat struktural yang } \textbf{memenuhi} \text{ JPM} \geq 80\%}{\text{Jumlah pejabat struktural yang sudah mengikuti Assessment Center}} \times 30\% + \frac{\text{Jumlah pejabat struktural yang } \textbf{tidak memenuhi JPM} \geq \textbf{80\% dan dilakukan pengembangan}}{\text{Jumlah pejabat struktural yang } \textbf{tidak memenuhi} \text{ JPM} \geq 80\%} \times 70\%$$

Aspek 2: Tingkat Pemenuhan Kompetensi Teknis Pelaksana dan Fungsional

$$\frac{\text{Jumlah pegawai yang } \textbf{lulus} \text{ uji kompetensi teknis}}{\text{Jumlah pegawai yang mengikuti uji kompetensi teknis}} \times 30\% + \frac{\text{Jumlah pegawai yang } \textbf{tidak lulus uji kompetensi teknis dan dilakukan pengembangan}}{\text{jumlah pegawai yang } \textbf{tidak lulus} \text{ uji kompetensi teknis}} \times 70\%$$

Aspek 3: Tingkat Pemenuhan Standar Jam Pelajaran Pegawai

(Efektivitas Penyelesaian Jam Pelajaran x 60%) + (Efektivitas Penyelesaian Modul E-learning StudiA x 40%)

Aspek Tingkat Pemenuhan Kompetensi Teknis Pelaksana dan Fungsional dianggap 100% dalam hal:

a. tidak ada Pelaksana dan Fungsional yang mengikuti uji kompetensi teknis pada tahun 2024

b. seluruh Pelaksana dan Fungsional yang mengikuti uji kompetensi teknis pada tahun 2024 lulus

- Realisasi IKU

IKU Tingkat Kualitas Kompetensi SDM tahun 2024 memiliki realisasi sebesar 102,68. Nilai ini berasal dari kompetensi manajerial dan sosial kultural pejabat struktural, kompetensi teknis pelaksana, dan jam pelajaran pegawai di lingkungan Direktorat KITSDA di mana seluruh pejabat dan pelaksana sudah memenuhi standar kompetensi manajerial, sosial kultural, dan teknis yang ditetapkan untuk jabatan masing-masing (100). Kemudian, realisasi pemenuhan standar jam pelajaran pegawai adalah 107,42.

2. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU

- Analisis upaya-upaya yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja

Seluruh pejabat struktural di lingkungan Direktorat KITSDA telah mengikuti Assessment Center dengan hasil JPM lebih dari 80%. Hal tersebut didukung oleh kesempatan yang diberikan kepada pejabat terhadap penugasan-penugasan yang meningkatkan bukti perilaku serta peningkatan kompetensi manajerial dan sosial kultural. Kemudian, pelaksana yang mengikuti Uji Kompetensi Teknis untuk kenaikan peringkat dan jabatan telah mempersiapkan diri dengan optimal sehingga seluruh pegawai yang mengikuti Uji Kompetensi pada tahun 2024 lulus. Hal tersebut juga didukung dengan adanya Modul dan Video Pembelajaran sehingga membantu pegawai mendapatkan sumber pembelajaran yang reliabel. Selain itu, diadakan sosialisasi ataupun IHT guna menambah pengetahuan pegawai. Untuk pemenuhan jam pelajaran pegawai, peran atasan juga dioptimalkan untuk mengingatkan dan mendorong bawahan melakukan e-learning dan mengikuti pelatihan tatap muka.

- Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun pada awal periode dalam rangka pencapaian kinerja

Kegiatan yang dilakukan untuk menunjang pencapaian kinerja adalah penyelenggaraan *In House Training* (IHT) dan menghimbau para pelaksana untuk melakukan pembelajaran mandiri. Selain itu, para atasan dihimbau untuk melakukan *coaching* dan *mentoring* kepada bawahannya.

- Analisis atas kendala yang dihadapi dan langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala

  Materi yang diujikan pada Uji Kompetensi Teknis kenaikan peringkat dan jabatan untuk Pelaksana Umum adalah terkait dengan teknis perpajakan, sedangkan Direktorat KITSDA menjalankan fungsi pendukung yang tidak berkaitan langsung dengan teknis perpajakan. Langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala tersebut adalah menghimbau para pelaksana untuk melakukan pembelajaran mandiri melalui aplikasi StudiA (Modul dan Video Pembelajaran) serta Kemenkeu *Learning Center* (KLC).

3. Rencana Aksi tahun selanjutnya

Rencana Aksi	UIC	Periode
• Menyelenggarakan IHT dan menghimbau pegawai untuk melaksanakan pembelajaran mandiri, sehingga para pegawai tetap memahami peraturan perpajakan yang berlaku dan termutakhir meskipun tugas sehari-harinya menjalankan fungsi pendukung • Mengimbau Atasan Langsung untuk melakukan *coaching* kepada para bawahannya untuk meningkatkan kompetensi manajerial dan sosial kultural.	Subdit KPKP	2025

IKU Indeks Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja dan Manajemen Risiko

1. Perbandingan antara target awal tahun dan realisasi IKU tahun 2024

T/R	Q1	Q2	Sm.I	Q3	s.d Q3	Q4	Y
Target	23	47	47	70	70	90	90
Realisasi	29,72	58,11	58,11	83,71	83,71	96,99	96,99
Capaian	120%	120%	120%	119,59%	119,59%	107,77%	107,77%

Sumber: Penjelasan Progres IKU Direktorat KITSDA Tahun 2024

- Deskripsi Sasaran Strategis

  Upaya perbaikan organisasi untuk mencapai ketangguhan, responsivitas, dan fleksibilitas optimal dalam menghadapi perubahan dinamis di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak melalui pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan

organisasi KITSDA yang proaktif, inovatif, dan kolaboratif menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan berkelanjutan.

- Definisi IKU

  IKU ini terdiri atas dua komponen meliputi:

  1) Implementasi Manajemen Kinerja

     Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, antara lain diatur bahwa:

     a. Manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan mengoptimalkan sumber daya untuk meningkatkan kinerja organisasi dan pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
     b. Manajemen kinerja dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.
     c. Ruang lingkup manajemen kinerja terdiri atas klasifikasi manajemen kinerja, struktur manajemen kinerja, kerangka kerja sistem manajemen kinerja, dan sistem informasi manajemen kinerja.
     d. Klasifikasi manajemen kinerja terdiri atas manajemen kinerja organisasi, yakni manajemen kinerja dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu, dan manajemen kinerja pegawai yakni manajemen kinerja dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi, penugasan lainnya sesuai kebutuhan organisasi, serta perilaku kerja pegawai selama periode tertentu.

     Unit Pemilik Kinerja (UPK) yang merupakan bagian dari struktur manajemen kinerja, terdiri atas UPK-One, UPK-Two, dan UPK-Three. Struktur UPK-Two terdiri atas:

     a. Manajer Kinerja yaitu Pimpinan UPK-Two;
     b. Koordinator Kinerja Organisasi (KKO) UPK-Two yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Manajer Kinerja yang memiliki tugas mengelola kinerja organisasi unit organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama;
     b. Koordinator Kinerja Pegawai (KKP) UPK-Two yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Manajer Kinerja yang memiliki tugas mengelola kinerja pegawai unit organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama;

c. Administrator Kinerja Organisasi (AKO) UPK-Two yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah KKO UPK-Two yang memiliki tugas membantu KKO UPK-Two dalam mengelola kinerja organisasi unit organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama;
d. Administrator Kinerja Pegawai (AKP) UPK-Two yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah KKP UPK-Two yang memiliki tugas membantu KKP UPK-Two dalam mengelola kinerja pegawai unit organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama.

Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja diukur dari 2 (dua) komponen sebagai berikut:

a. Indeks Pelaksanaan Program Budaya Kinerja

   Budaya kinerja merupakan budaya kerja yang berorientasi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi. Program budaya kinerja diterapkan untuk memperkuat kesadaran pegawai DJP dalam meningkatkan kinerja dan kompetensinya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang pada akhirnya diharapkan mampu mewujudkan sebuah pelaksanaan manajemen kinerja yang adil dan objektif.

   Indeks pelaksanaan program budaya kinerja diukur dari 2 (dua) kegiatan sebagai berikut:

   - Pelaksanaan penyampaian imbauan terkait manajemen kinerja; dan
   - Pelaksanaan Dialog Kinerja Organisasi (DKO).

   Ketentuan lebih lanjut mengenai pelaksanaan program budaya kinerja disampaikan melalui Nota Dinas Direktur KITSDA.

b. Indeks Kualitas Pengelolaan Kinerja

   Indeks kualitas pengelolaan kinerja diperlukan untuk mengukur efektivitas pengelolaan kinerja organisasi maupun pegawai di lingkungan DJP yang telah berjalan selama ini. Pengukuran kualitas pengelolaan kinerja akan dilaksanakan oleh Direktorat KITSDA dan Sekretariat Direktorat Jenderal, dengan mekanisme yang akan disampaikan kemudian. Hasil pengukuran berupa indeks kualitas pengelolaan kinerja menjadi dasar penghitungan capaian IKU K-2 Indeks Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja dan Manajemen Risiko Sekretaris Direktorat Jenderal atau Direktur. Ketentuan lebih lanjut terkait indeks kualitas pengelolaan kinerja akan disampaikan melalui Nota Dinas Direktur KITSDA

   Keterangan:

- Indeks kualitas pengelolaan kinerja untuk Sekretaris Direktorat Jenderal dan Direktur KITSDA merupakan indeks kualitas pengelolaan kinerja semua unit di lingkungan DJP.
- Indeks kualitas pengelolaan kinerja untuk Direktur selain Direktur KITSDA merupakan indeks kualitas pengelolaan kinerja pada direktorat tersebut.

2) Implementasi Manajemen Risiko

Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak terhadap pencapaian sasaran organisasi. Manajemen risiko adalah proses sistematis dan terstruktur yang didukung budaya sadar risiko untuk mengelola risiko organisasi pada tingkat yang dapat diterima guna memberikan keyakinan yang memadai dalam pencapaian sasaran organisasi, yang bertujuan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian visi, misi, sasaran organisasi, dan peningkatan kinerja serta melindungi dan meningkatkan nilai tambah organisasi.

Proses manajemen risiko sesuai dengan KMK-105/KMK.01/2022 adalah Identifikasi Risiko, Analisis Risiko, Evaluasi Risiko, Mitigasi Risiko, dan Pemantauan dan Reviu. Rencana Mitigasi Risiko merupakan rencana tindakan yang bertujuan untuk menurunkan dan/atau menjaga Besaran dan/atau Level Risiko Utama hingga mencapai Risiko Residual Harapan. Pemantauan rencana mitigasi risiko dilakukan triwulanan pada bulan April, Juli, Oktober, dan Januari Tahun berikutnya.

Unsur Penilaian pada Implementasi Manajemen Risiko adalah sebagai berikut:

a. Administrasi dan Pelaporan
   - Penyampaian Piagam Manajemen Risiko dan Dokumen Pendukung tepat waktu (pada Aplikasi PERISKOP atau Nota Dinas kepada Kantor Wilayah bagi KPP, dan Direktorat KITSDA bagi Kanwil/Sekretaris Direktorat Jenderal/Direktorat/UPT).
   - Pelaksanaan Rapat Pemantauan Manajemen Risiko Triwulanan yang terintegrasi dengan DKO setiap triwulannya dibuktikan dengan Risalah DKO/ Notula yang menunjukkan adanya pembahasan Pemantauan Manajemen Risiko triwulanan).
   - Penyampaian Laporan Pemantauan Manajemen Risiko Triwulanan tepat waktu (pada Aplikasi PERISKOP atau Nota Dinas kepada

Kantor Wilayah bagi KPP, dan Direktorat KITSDA bagi Kanwil/Sekretaris Direktorat Jenderal/Direktorat/UPT).

b. Realisasi Rencana Mitigasi Risiko
   - Pelaksanaan Rencana Mitigasi Risiko sampai dengan Triwulan Pemantauan (persentase mitigasi risiko yang selesai dijalankan).
   - Penghitungan realisasi rencana mitigasi risiko berdasarkan laporan pemantauan triwulanan Manajemen Risiko sesuai dengan KMK-105/KMK.01/2022 dengan nilai maksimal untuk tiap rencana aksi sebesar 100%.

- Formula IKU

  Indeks Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja dan Manajemen Risiko = Indeks Implementasi Manajemen Kinerja + Indeks Implementasi Manajemen Risiko

MANAJEMEN KINERJA			
Unsur Penilaian:			
Kegiatan	**Komponen**	**Bobot TW I/III/IV**	**Bobot TW II**
Pelaksanaan penyampaian imbauan terkait manajemen kinerja	Imbauan terkait manajemen kinerja dilakukan sesuai ketentuan	3	8,5
	Imbauan terkait manajemen kinerja tidak dilakukan sesuai ketentuan	1,5	4,5
	Imbauan terkait manajemen kinerja tidak	0	0
Pelaksanaan Dialog Kinerja Organisasi (DKO)	Jumlah unsur penilaian 90 ≤ X ≤ 120	3	8,5
	Jumlah unsur penilaian 80 ≤ X < 90	1,5	4,5
	Jumlah unsur penilaian < 80	0	0

MANAJEMEN RISIKO			
Unsur Penilaian:			
Komponen	**Kegiatan**	**Bobot**	
Administrasi dan Pelaporan	Penyampaian Piagam Manajemen Risiko dan Dokumen Pendukung	Tepat waktu	1
		Terlambat	0,5
		Tidak menyampaikan	0
	Pelaksanaan Rapat Pemantauan Manajemen Risiko Triwulanan	Dilaksanakan	2,5
		Tidak dilaksanakan	0
	Penyampaian Laporan Pemantauan Manajemen Risiko Triwulanan	Tepat waktu	1
		Terlambat	0,5
		Tidak menyampaikan	0
Realisasi Rencana Mitigasi Risiko	Pelaksanaan Rencana Mitigasi Risiko sampai dengan Triwulan Pemantauan	35	

- Realisasi IKU

  Pada tahun 2024 realisasi IKU ini mecapai 96,99 dengan rincian sebagai berikut:

  a. Indeks Implementasi Manajemen Kinerja = 47,94

Periode	Kegiatan	Proporsi	Target	Realisasi
Triwulan I	Pelaksanaan penyampaian imbauan terkait manajemen kinerja	3	3	3
	Pelaksanaan DKO Triwulan IV 2023 (Januari 2024)	3	3	3
Triwulan II	Pelaksanaan penyampaian imbauan terkait manajemen kinerja	8,5	8,5	8,5
	Pelaksanaan DKO Triwulan I 2024 (April 2024)	8,5	8,5	8,5
Triwulan III	Pelaksanaan penyampaian imbauan terkait manajemen kinerja	3	3	1,5
	Pelaksanaan DKO Triwulan II 2024 (Juli 2024)	3	3	3
Triwulan IV	Pelaksanaan penyampaian imbauan terkait manajemen kinerja	3	3	3
	Pelaksanaan DKO Pelaksanaan DKO Triwulan III 2024 (Oktober 2024)	3	3	3
	Indeks Kualitas Pengelolaan Kinerja	15	10	14,44
Total		**50**	**45**	**47,94**

b. Indeks Implementasi Mitigasi Risiko = 49,06

Periode	Kegiatan	Target	Realisasi
Triwulan I	Penyampaian Piagam Manajemen Risiko dan Dokumen Pendukung	1	1
	Pelaksanaan Rapat Pemantauan Manajemen Risiko Triwulanan	2,5	2,5
	Penyampaian Laporan Pemantauan Manajemen Risiko Triwulanan	1	1
Triwulan II	Pelaksanaan Rapat Pemantauan Manajemen Risiko Triwulanan	2,5	2,5
	Penyampaian Laporan Pemantauan Manajemen Risiko Triwulanan	1	1
Triwulan III	Pelaksanaan Rapat Pemantauan Manajemen Risiko Triwulanan	2,5	2,5
	Penyampaian Laporan Pemantauan Manajemen Risiko Triwulanan	1	1
Triwulan IV	Pelaksanaan Rapat Pemantauan Manajemen Risiko Triwulanan	2,5	2,5
	Penyampaian Laporan Pemantauan Manajemen Risiko Triwulanan	1	1
	Pelaksanaan Rencana Mitigasi Risiko	27	34,06
Total		**42**	**49,06**

2. Rencana Aksi tahun selanjutnya

Rencana Aksi	UIC	Periode
• Melaksanakan pemantauan penerapan manajemen risiko di Direktorat KITSDA bersamaan dengan pelaksanaan Dialog Kinerja dan Risiko Organisasi (DKRO)	Subbag TU	2025

Rencana Aksi	UIC	Periode
• Melaksanakan penyusunan Piagam Manajemen Risiko Direktorat KITSDA dan dokumen pendukungnya • Melaksanakan pemantauan perkembangan rencana aksi kinerja dalam forum DKRO		

Sesuai dengan KMK-105/KMK.01/2022, pada tahun 2025 akan dilakukan Identifikasi Risiko, Analisis Risiko, Evaluasi Risiko, Mitigasi Risiko, dan Pemantauan dan Reviu. Pemantauan Rencana Aksi merupakan bagian dari proses Manajemen Risiko yang bertujuan untuk memantau pelaksanaan rencana aksi penanganan risiko, analisis status Indikator Risiko Utama (IRU) serta tren perubahan besaran/Level Risiko. pemantauan Rencana Aksi dituangkan dalam Laporan Pemantauan Triwulanan dengan format sesuai dengan KMK-300/KMK.01/2022. Adapun DKRO akan dilaksanakan paling lambat tanggal 20 April, Juli, Oktober tahun berjalan, dan 20 Januari tahun berikutnya.

IKU Indeks Kinerja Kualitas Pelaksanaan Anggaran

1. Perbandingan antara target awal tahun dan realisasi IKU tahun 2024

T/R	Q1	Q2	Sm.I	Q3	s.d Q3	Q4	Y
Target	100	100	100	100	100	100	100
Realisasi	104,71	101,05	102,88	102,16	102,64	120	120
Capaian	104,71%	101,05%	102,88%	102,16%	102,64%	120%	120%

Sumber: Hasil Pengolahan Internal

- Deskripsi Sasaran Strategis

  Pengelolaan keuangan meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan monitoring anggaran selama satu tahun anggaran yang selanjutnya dipertanggungjawabkan kepada stakeholder. Dana yang tersedia dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), harus dikelola sesuai rencana yang telah ditetapkan dan dapat dipertanggungjawabkan. Penguatan pengelolaan keuangan menggunakan prinsip hemat, efisien, dan tidak mewah dengan tetap memenuhi output sebagaimana telah direncanakan dalam DIPA. Kualitas pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran selama satu tahun, tercermin dari opini yang diberikan oleh BPK

- Definisi IKU

Dana yang tersedia dalam dokumen pelaksanaan anggaran (DIPA), harus dikelola sesuai rencana yang telah ditetapkan dan dapat dipertanggungjawabkan. Pelaksanaan anggaran menggunakan prinsip hemat, efisien, dan tidak mewah dengan tetap memenuhi output sebagaimana telah direncanakan dalam DIPA. Ruang lingkup perhitungan IKU Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran dalam ketentuan pada PMK 62 TAHUN 2023 pasal (7).

Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran merupakan hasil penjumlahan dari:

a. 50% (lima puluh persen) dari nilai kinerja atas perencanaan anggaran; dan
b. 50% (lima puluh persen) dari nilai kinerja atas pelaksanaan anggaran.

- Formula IKU

Triwulan I s.d Triwulan III = 100% x IKPA dengan target nilai IKPA 95,5%

Triwulan IV = (50% x SMART + 50% x IKPA) dengan target nilai NKA 91,0%

Indeks Tw IV	Formula Konversi Tw IV	Kriteria Indeks
120	120	Realisasi IKKPA > 95,00
100 < X < 120	100 + (Realisasi IKKPA - 91) : 0,2 **	(91,00<Realisasi IKKPA<95,00)
100	100	Realisasi IKKPA = 91,00
80 < X < 100	80 + (Realisasi IKKPA – 80) : 0,55 *	(80,00<Realisasi IKKPA<91,00)
80	80	Realisasi IKKPA = 80,00
79,9	79,9	Realisasi IKKPA < 80,00

- Realisasi IKU

Pada akhir triwulan IV, IKU IKKPA terealisasi sebesar 98,75% (indeks 120) yang dijabarkan sebagai berikut:

Indikator Kualitas Pelaksanaan Anggaran		Bobot	Realisasi	Capaian
A.	Nilai IKPA	50%		98,17%
1	Revisi DIPA	10%	100%	13,33%
2	Penyerapan anggaran	20%	93,14%	24,84%
3	Belanja Kontraktual	10%	100%	13,33%
4	Penyelesaian Tagihan	10%	100%	13,33%
5	Capaian Output	25%	100%	33,33%
B.	Nilai SMART	50%		99,33%
Nilai IKU IKPA Triwulan IV				98,75%

Catatan:

PER-5/PB/2024 mengatur bahwa penyerapan pada Triwulan I-2025 tidak termasuk dalam komponen penghitungan realisasi IKU IKKPA Tahun 2025.

2. Perbandingan antara realisasi capaian IKU Tahun 2024 dengan realisasi kinerja tahun sebelumnya

Nama IKU	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Indeks Kinerja Kualitas Pelaksanaan Anggaran	100,96 (95.62%)	120 (98,75%)

Capaian IKU Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKKPA) pada tahun 2024 menunjukkan hasil yang sangat positif dengan nilai sebesar 98,75%. Angka ini mencerminkan adanya peningkatan signifikan sebesar 3,2% dibandingkan dengan realisasi tahun sebelumnya, yaitu tahun 2023, yang mencapai 95,62%. Peningkatan tersebut tidak terlepas dari berbagai perubahan dalam komponen penyusun Nilai IKPA yang diterapkan pada tahun 2024. Salah satu perubahan utama adalah penghapusan Dispensasi Surat Perintah Membayar (SPM) sebagai salah satu komponen penyusun Nilai IKPA. Selain itu, belanja hibah luar negeri, yang sebelumnya dihitung sebagai bagian dari penyerapan anggaran pada tahun 2023, tidak lagi diperhitungkan dalam pelaksanaan anggaran tahun 2024. Perubahan kebijakan ini memberikan pengaruh pada mekanisme penilaian sekaligus optimalisasi pengelolaan anggaran.

3. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU

- Analisis upaya-upaya yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja

  Dalam rangka mendukung pencapaian kinerja, Subbagian Umum secara konsisten mengadakan *One-on-One Meeting* bersama setiap direktorat pada setiap triwulan. Pertemuan ini dilakukan untuk memastikan bahwa Penanggung Jawab (PIC) dari masing-masing subdirektorat memiliki pemahaman yang jelas mengenai target-target yang harus dicapai, sehingga pelaksanaan kegiatan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Tidak hanya itu, Subbagian Umum juga berperan aktif dalam memantau capaian penyerapan anggaran secara berkala dan melakukan penyesuaian terhadap Rencana Penarikan Dana pada setiap triwulan. Penyesuaian ini dilakukan untuk menjamin bahwa seluruh kegiatan yang direncanakan dapat terlaksana sesuai jadwal dan prioritas, sekaligus mengoptimalkan penggunaan anggaran secara efektif dan efisien.

- Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya

  Efisiensi dalam penggunaan sumber daya biasanya terjadi pada akhir periode anggaran, ketika direktorat tidak diperbolehkan untuk melakukan revisi guna menambah alokasi anggaran, meskipun masih terdapat kebutuhan yang belum terpenuhi. Kondisi ini dapat menjadi tantangan dalam memastikan kegiatan berjalan sesuai rencana, namun Subbagian Umum telah mengambil langkah antisipatif sejak triwulan III melalui pelaksanaan *One-on-One Meeting* bersama setiap direktorat. Melalui pertemuan ini, dilakukan identifikasi dan evaluasi terhadap kebutuhan anggaran di masing-masing subdirektorat untuk memetakan potensi dana yang tidak terserap. Solusi yang diterapkan untuk mengatasi kendala tersebut adalah dengan mengalihkan anggaran yang tidak terpakai dari satu subdirektorat ke subdirektorat lain yang memerlukan tambahan dana. Proses ini dilakukan berdasarkan analisis menyeluruh terhadap pelaksanaan rencana aksi dan mitigasi risiko yang telah dirancang pada awal periode anggaran, sehingga efisiensi dapat tercapai tanpa mengorbankan target kinerja yang telah ditetapkan.

- Analisis atas kendala yang dihadapi dan langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala

  Kendala yang sering dihadapi dalam pengelolaan anggaran umumnya berkaitan dengan sifat Penanggung Jawab anggaran di masing-masing subdirektorat yang bersifat adhoc. Hal ini mengakibatkan ketidakkonsistenan dalam pemenuhan kewajiban, seperti pengiriman data yang dibutuhkan untuk proses revisi DIPA maupun pengisian capaian output. Tidak jarang data yang diperlukan baru dikirimkan pada menit-menit terakhir atau mendekati batas waktu yang ditetapkan. Situasi seperti ini tentu memengaruhi efisiensi proses dan meningkatkan risiko keterlambatan. Untuk mengantisipasi kendala tersebut, salah satu solusi yang diterapkan adalah dengan memajukan batas waktu atau deadline dari yang semula direncanakan. Pendekatan ini memungkinkan proses revisi DIPA dan pengisian capaian output dapat dilakukan dengan lebih terstruktur dan selesai tepat waktu, sekaligus meminimalkan potensi kesalahan akibat tekanan waktu yang sempit.

4. Rencana Aksi tahun selanjutnya

Rencana Aksi	UIC	Periode
• Melakukan pengisian aplikasi SMART secara rutin setiap bulan	Subbag TU	2025

Rencana Aksi	UIC	Periode
• Melaksanakan *one-on-one meeting* pembahasan penggunaan anggaran dengan tiap Subdirektorat • Melakukan revisi POK secara periodik menyesuaikan dengan rencana kegiatan seluruh Subdirektorat		

B. Realisasi Anggaran

Anggaran yang dialokasikan pada Direktorat KITSDAmerupakan instrumen untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi Direktorat KITSDA. Pada tahun 2024 berdasarkan POK terakhir, anggaran Direktorat KITSDA adalah sebesar Rp19.192.614.000. Termasuk di dalamnya terdapat dana hibah dari program *Project Financing Management Multi Donor Trust Fund* (PFM MDTF) *Phase* III sebesar Rp1.747.588.000.

Sebagai salah satu indikator kinerja pelaksanaan angaran, tingkat realisasi penyerapan anggaran masih menjadi rujukan dalam pengukuran kinerja pelaksanaan anggaran. Pada tahun 2024, realisasi penyerapan anggaran Direktorat KITSDA adalah sebesar Rp16.588.550.109 atau sebesar 95,09% dari pagu total yang dirinci sebagai berikut:

Subdit	Pagu Akhir TW IV	Realisasi Kas TW IV	Sisa Anggaran
KI	2,155,482,000	2,059,080,697	96,401,303
II	4,297,870,000	4,068,747,893	229,122,107
TO	1,001,421,000	962,410,561	39,010,439
PMK	851,614,000	822,740,564	28,873,436
KPKP	9,138,639,000	8,675,570,394	463,068,606
Total	**17,445,026,000**	**16,588,550,109**	856,475,891

Adapun belanja hibah luar negeri, yang sebelumnya diperhitungan dalam pelaksanaan anggaran tahun 2023, tidak lagi diperhitungkan dalam pelaksanaan anggaran tahun 2024. Perubahan kebijakan ini memberikan pengaruh pada mekanisme penilaian sekaligus optimalisasi pengelolaan anggaran.

C. Pemantauan Program Rencana Strategis DJP Tahun 2020—2024

Salah satu tugas dan fungsi Direktorat KITSDA, dengan Subdirektorat Transformasi Organisasi sebagai unit penanggung jawab, adalah menyelenggarakan fungsi penyiapan bahan penyusunan rencana strategis jangka menengah dan jangka panjang yang tertuang dalam Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-389/PJ/2020 tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2020—2024. Rencana Strategis DJP Tahun 2020—2024 merupakan dokumen perencanaan strategis jangka menengah DJP untuk periode 5 tahun terhitung mulai tahun 2020 sampai dengan tahun 2024 sebagai acuan untuk penyusunan Peta Strategi DJP, Rencana Kerja DJP, dan Rencana Strategis unit organisasi di lingkungan DJP.

Direktur KITSDA selaku Pejabat Pengelola Rencana Strategis DJP sesuai dengan amanat KEP-390/PJ/2020 memiliki tugas dalam melakukan pemantauan dan evaluasi Rencana Strataegis serta melakukan persetujuan atau penolakan atas penambahan dan pemutakhiran strategi yang diusulkan oleh Pimpinan Unit Eselon II di Lingkungan Kantor Pusat DJP selaku Manajer Program yang bertanggung jawab atas implementasi Rencana Strategis. Pada tahun 2024, selain melakukan pemantauan dan evaluasi, Direktorat KITSDA juga melakukan permintaan penutupan strategi yang menandai berakhirnya Rencana Strategis DJP Tahun 2020—2024.

BAB IV
PENUTUP

Laporan Kinerja (LAKIN) Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA) merupakan laporan pertanggungjawaban atas pencapaian Indikator Kinerja Utama Direktorat KITSDA sepanjang satu tahun kinerja. Penyusunan LAKIN bepedoman pada Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN-RB) Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, dan PermenPAN-RB Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

LAKIN Direktorat KITSDA sekaligus juga merupakan hasil evaluasi kinerja Direktorat KITSDA selama satu tahun anggaran yang berisikan tentang kegiatan pelaksanaan tugas di bidang administrasi dan kebijakan bidang kepatuhan internal, organisasi, dan sumber daya manusia. Hasil evaluasi ini diharapkan dapat menjadi alat penilai kinerja kuantitatif yang menggambarkan pelaksanaan tugas dan fungsi Direktorat KITSDA secara transparan, sehingga dapat menjadi umpan balik dalam rangka peningkatan kinerja organisasi serta sebagai bahan perumusan kebijakan ke depan.

Penyusunan LAKIN Direktorat KITSDA sejalan dengan program anggaran berbasis kinerja dan Indikator Kinerja Utama (IKU) dari program dan kegiatan Direktorat KITSDA sebagaimana tertuang dalam dokumen Perjanjian Kinerja Direktur KITSDA tahun 2024. Secara umum pelaksanaan program kerja Direktorat KITSDA tahun 2024 telah berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Meskipun terdapat satu IKU belum berhasil mencapai target yang disebabkan oleh perbedaan persepsi, keberhasilan kinerja Direktorat KITSDA tercermin dalam Nilai Kinerja Organisasi (NKO) yang melebihi target, yakni sebesar 109,52. Pencapaian kinerja organisasi tersebut merupakan perwujudan atas perencanaan dan pemenuhan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas Direktorat KITSDA.

Dalam setiap pelaksaan tugasnya, organisasi tentu menjumpai faktor-faktor penghambat yang harus dihadapi. Tantangan yang dihadapi oleh Direktorat KITSDA di antaranya adalah beragamnya jenis pekerjaan dan beban kerja yang tinggi sehingga menuntut koordinasi yang baik antar Subdirektorat di lingkungan Direktorat KITSDA serta banyaknya penyelesaian pekerjaan di luar kendali, seperti penyelesaian pekerjaan yang melibatkan unit kerja lain di lingkungan Direktorat Jeneral Pajak (DJP), Unit Eselon I lain di lingkungan Kementerian Keuangan, serta instansi lain di luar Kementerian Keuangan.

Dalam menghadapi tantangan tahun 2025, Direktorat KITSDA akan selalu berupaya untuk menunjukkan kinerja terbaik melalui perencanaan dan pelaksanaan kinerja yang matang dan berkelanjutan. Kendala dan permasalahan yang dihadapi selama proses pencapaian kinerja tahun 2024 akan menjadi fokus perbaikan kinerja di masa mendatang. Segala upaya koordinasi dan peningkatan kerja sama dengan berbagai pihak akan dilakukan dengan lebih intensif.

Jakarta, 31 Januari 2025

Direktur Kepatuhan Internal dan
Transformasi Sumber Daya Aparatur,

Ditandatangani secara elektronik

Lucia Widiharsanti