



2024

LAPORAN KINERJA

**Direktorat Transformasi
Proses Bisnis**

KATA PENGANTAR

Laporan Kinerja (LAKIN) Direktorat Transformasi Proses Bisnis Tahun 2024 disusun sesuai Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Reviu atas Laporan Kinerja (Permenpan Nomor 53/2014) ditentukan bahwa setiap instansi pemerintah diwajibkan untuk menyusun Laporan Kinerja (LAKIN) sebagai pertanggungjawaban kinerja instansi berbasis Indikator Kinerja Utama (IKU) dan realisasi anggaran berbasis kinerja atas pelaksanaan kegiatan Direktorat Transformasi Proses Bisnis selama Tahun Anggaran 2024.

Direktorat Transformasi Proses Bisnis (TPB) mempunyai tugas untuk **merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang transformasi proses bisnis**, yang mendukung pencapaian Visi dan Misi Direktorat Jenderal Pajak (DJP), yaitu **menjadi institusi penghimpun penerimaan negara yang terbaik demi menjamin kedaulatan dan kemandirian negara dengan menjamin penyelenggaraan negara yang berdaulat dan mandiri dengan mengumpulkan penerimaan berdasarkan kepatuhan pajak sukarela yang tinggi dan penegakan hukum yang adil; pelayanan berbasis teknologi modern untuk kemudahan pemenuhan kewajiban perpajakan; aparatur pajak yang berintegritas, kompeten dan profesional; dan kompensasi yang kompetitif berbasis sistem manajemen kinerja**. Dengan pernyataan visi dan misi tersebut, maka seluruh pegawai yang berada di lingkungan Direktorat Transformasi Proses Bisnis khususnya dan Direktorat Jenderal Pajak pada umumnya telah sepakat dan bertekad untuk melaksanakan dan mewujudkan visi dan misi tersebut serta selanjutnya menjabarkannya dalam kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang telah ditetapkan.

Demikian Laporan Kinerja dari Direktorat Transformasi Proses Bisnis ini disusun dan dilaporkan untuk memberikan gambaran yang jelas dan transparan serta sebagai bentuk pertanggungjawaban atas pelaksanaan kegiatan, program, dan kebijakan yang telah dilaksanakan pada Tahun Anggaran 2024.

Jakarta, 31 Januari 2025

Direktur Transformasi Proses Bisnis,



Ditandatangani Secara Elektronik
Imam Arifin



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Laporan Kinerja (LAKIN) Direktorat Transformasi Proses Bisnis Tahun 2024 disusun sesuai Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Reviu atas Laporan Kinerja (Permenpan Nomor 53/2014). Ketentuan tersebut mengatur bahwa setiap instansi pemerintah diwajibkan untuk menyusun Laporan Kinerja (LAKIN sebagai pertanggungjawaban kinerja instansi berbasis Indikator Kinerja Utama (IKU) dan realisasi anggaran berbasis kinerja atas pelaksanaan kegiatan Direktorat Transformasi Proses Bisnis selama Tahun Anggaran 2024.

Secara umum, berdasarkan data rata-rata persentase capaian IKU berbagai subkegiatan pada Sasaran Strategis yang dilaksanakan oleh setiap unit kerja/subdirektorat di lingkungan Direktorat Transformasi Proses Bisnis tahun 2024, dapat dinyatakan bahwa target yang ditetapkan dapat direalisasikan dengan tingkat keberhasilan yang cukup tinggi. Meskipun demikian, terdapat beberapa hal yang menjadi kendala dan/atau kondisi faktual yang menghambat pencapaian target tersebut, antara lain:

1. Subdirektorat Pengembangan Penyuluhan memiliki permasalahan keterlambatan penetapan Standar Operasional Prosedur (SOP). Selama ini, Subdirektorat Pengembangan Penyuluhan telah melakukan kegiatan penyusunan sampai dengan penyampaian konsep SOP secara tepat waktu sesuai dengan standar yang telah ditentukan dalam pedoman penjaminan kualitas pengembangan dan manual IKU. Meskipun demikian, tahapan berikutnya yaitu penetapan oleh pihak yang berwenang tidak dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Hal ini berdampak pada penggunaan SOP yang tidak dapat dimanfaatkan secara tepat waktu. Selain itu, juga berdampak terhadap beberapa konsep SOP yang telah disusun dan disampaikan dari beberapa tahun lalu hingga saat ini belum juga ditetapkan. Di samping itu Subdirektorat Pengembangan Penyuluhan mengalami kendala terkait penyusunan regulasi dalam hal proses penetapan oleh pihak-pihak yang berwenang. Hal tersebut disebabkan oleh adanya perubahan kebijakan penyusunan keputusan pembentukan tim terkait pelimpahan kewenangan. Selain itu, kendala penetapan regulasi juga disebabkan oleh penyesuaian dinamika kebutuhan konten pengetahuan dan aspek manajemen pengetahuan;
2. Subdirektorat Pengembangan Pelayanan mengalami kendala dalam penginputan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang siap difinalisasi dalam aplikasi Sistem Informasi SOP (SISOP). Aplikasi tersebut sering mengalami *error* setelah *user login*. Pada proses pengerjaan yang kedua pada Desember 2024 lalu, juga ada perubahan ketentuan mengenai kode proses



bisnis karena *error* aplikasi setelah Direktorat TIK meng-*upgrade* versi terbaru. Selain itu, di tengah-tengah proses pengerjaan, ketentuan pengunggahan dokumen SOP juga berubah, di mana SOP yang harus diunggah adalah hasil cetakan dari SOP yang sebelumnya telah diinput. Perubahan-perubahan ketentuan tersebut tentu menghambat penyelesaian standarisasi SOP, baik oleh Subdirektorat Pengembangan Direktorat Transformasi Proses Bisnis maupun Bagian Organisasi dan Tata Laksana;

3. Subdirektorat Pengembangan Penegakan Hukum mengalami kendala terkait penyusunan regulasi. Pertama, seringkali membutuhkan waktu yang cukup lama dikarenakan menunggu tanggapan atau jawaban atas permintaan masukan (*cosign*) dari direktorat lain. Kedua, pembahasan bersama direktorat terkait atas konsep regulasi terkadang dapat dilaksanakan beberapa kali jika belum terdapat kesepahaman atau kesepakatan;
4. Subdirektorat Pengembangan Ekstensifikasi dan Penilaian masih mengalami kendala dalam proses penyelesaian target IKU SOP Substantif. Hal ini disebabkan oleh terbatasnya user yang dapat mengakses Orbus iServer dan performa aplikasi Orbus iServer yang belum memadai untuk mengunggah serta mengelola dokumen SOP. Oleh sebab itu jangka waktu penyelesaian dokumen SOP relatif lebih lama dari sebelumnya. Selanjutnya, aturan pelaksanaan SOP yang sebelumnya berpedoman pada SE-32/PJ/2021 tentang Manajemen Standar Operasional Prosedur (SOP) Direktorat Jenderal Pajak, saat ini menjadi kurang relevan karena belum mengatur mengenai penyusunan SOP menggunakan Orbus iServer, Untuk itu diperlukan aturan yang lebih rinci selain KMK Nomor 551/KMK.01/2021 tentang Pedoman Pengelolaan Proses Bisnis di Lingkungan Kementerian Keuangan.; dan
5. Subdirektorat Manajemen Transformasi mengalami beberapa kendala terkait dengan pelaksanaan implementasi inisiatif strategis Kementerian Keuangan, antara lain:
 - a. Adanya ketidaksiapan pihak lain untuk menyelenggarakan layanan administrasi dengan menggunakan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) 16 Digit. Atas kendala tersebut telah dilakukan monitoring kesiapan NPWP 16 Digit pada Kementerian/Lembaga (K/L) stakeholder, penyelesaian pemadanan data NPWP dengan Nomor Induk Kependudukan (NIK), serta pengembangan aplikasi converter untuk menerima input-an data NPWP 16 Digit
 - b. Terdapat berbagai permasalahan baik internal maupun eksternal Tim Implementasi Program Sinergi Reformasi, yang mengakibatkan tidak tercapainya target kinerja. Namun, telah dilakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait serta *monitoring* dan evaluasi atas seluruh kegiatan *Joint Program*.

Berdasarkan pengukuran kinerja dan pencapaian sasaran strategis, dapat disimpulkan bahwa kinerja Direktorat Transformasi Proses Bisnis secara umum dapat dikatakan baik. Meskipun demikian, masih diperlukan beberapa pembenahan dengan mempertimbangkan langkah-langkah antisipatif di masa mendatang demi tercapainya target organisasi.



B. Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi

Direktorat Transformasi Proses Bisnis mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang transformasi proses bisnis. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Direktorat Transformasi Proses Bisnis menyelenggarakan fungsi:

1. Penyiapan perumusan kebijakan di bidang transformasi proses bisnis;
2. Penyiapan pelaksanaan kebijakan di bidang transformasi proses bisnis;
3. Penyiapan penyusunan norma, standar, prosedur dan kriteria di bidang transformasi proses bisnis;
4. Penyiapan pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang transformasi proses bisnis; dan
5. Pelaksanaan urusan tata usaha Direktorat Transformasi Proses Bisnis.

Jumlah pegawai Direktorat Transformasi Proses Bisnis pada tahun 2024 adalah 387 pegawai yang terdiri atas 276 pegawai laki-laki dan 111 pegawai perempuan.

Direktorat Transformasi Proses Bisnis terdiri atas Subdirektorat Pengembangan Penyuluhan, Subdirektorat Pengembangan Pelayanan, Subdirektorat Pengembangan Penegakan Hukum, Subdirektorat Pengembangan Ekstensifikasi dan Penilaian, Subdirektorat Manajemen Transformasi, dan Subbagian Tata Usaha, dengan rincian tugas sebagai berikut:

1. Subdirektorat Pengembangan Penyuluhan

Subdirektorat Pengembangan Penyuluhan mempunyai tugas melaksanakan pengkajian, penyusunan strategi, perancangan, penyiapan, pelaksanaan uji coba konsep, dan evaluasi implementasi pengembangan di bidang penyuluhan.

Subdirektorat Pengembangan Penyuluhan terdiri atas:

- a. Seksi Pengembangan Penyuluhan I; dan
- b. Seksi Pengembangan Penyuluhan II.

2. Subdirektorat Pengembangan Pelayanan mempunyai tugas melaksanakan penyusunan strategi, perancangan, penyiapan, pelaksanaan uji coba konsep, dan evaluasi implementasi pengembangan di bidang pelayanan.

Subdirektorat Pengembangan Pelayanan terdiri atas:

- a. Seksi Pengembangan Pelayanan I; dan
- b. Seksi Pengembangan Pelayanan II;

3. Subdirektorat Pengembangan Penegakan Hukum mempunyai tugas melaksanakan pengkajian, penyusunan strategi, perancangan, penyiapan, pelaksanaan uji coba konsep, dan evaluasi implementasi pengembangan di bidang penegakan hukum.

Subdirektorat Pengembangan Penegakan Hukum terdiri atas:

- a. Seksi Pengembangan Penegakan Hukum I; dan
- b. Seksi Pengembangan Penegakan Hukum II.

- 
4. Subdirektorat Pengembangan Ekstensifikasi dan Penilaian mempunyai tugas melaksanakan pengkajian, penyusunan strategi, perancangan, penyiapan, pelaksanaan uji coba konsep, dan evaluasi implementasi pengembangan ekstensifikasi dan di bidang pemetaan, pendataan, dan penilaian.

Subdirektorat Pengembangan Ekstensifikasi dan Penilaian terdiri atas:

- a. Seksi Pengembangan Ekstensifikasi; dan
 - b. Seksi Pengembangan Pemetaan dan Penilaian.
5. Subdirektorat Manajemen Transformasi mempunyai tugas melaksanakan penyiapan penyusunan dan pemutakhiran rencana, analisis risiko, dan pengawasan pelaksanaan pengembangan, koordinasi manajemen perubahan, penyusunan dan pemutakhiran spesifikasi pengembangan, serta koordinasi penjaminan mutu (*quality assurance*) pengembangan.

Subdirektorat Manajemen Transformasi terdiri atas:

- a. Seksi Perencanaan Pengembangan dan Manajemen Perubahan; dan
 - b. Seksi Manajemen Proses dan Penjaminan Kualitas Pengembangan.
6. Subbagian Tata Usaha mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha, rumah tangga, organisasi, sumber daya manusia, keuangan, serta manajemen kinerja dan manajemen risiko Direktorat. Subbagian Tata Usaha dalam melaksanakan tugasnya secara administratif dibina oleh Kepala Subdirektorat Pengembangan Pelayanan.

C. Sistematika Laporan

Laporan Kinerja (LAKIN) Direktorat Transformasi Proses Bisnis Tahun 2024 disusun dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

Pada bab ini, diuraikan mengenai latar belakang pembuatan laporan, tugas, fungsi, dan struktur organisasi, serta sistematika laporan kinerja tahun 2024.

BAB II : Perencanaan Kinerja

Pada bab ini, diuraikan mengenai ringkasan terkait perencanaan strategis dan penyusunan Perjanjian Kinerja tahun 2024.

BAB III : Akuntabilitas Kinerja

Pada bab ini, diuraikan mengenai penjelasan terkait capaian kinerja organisasi, realisasi anggaran, efisiensi penggunaan sumber daya, kinerja lain-lain, serta evaluasi dan peningkatan akuntabilitas kinerja.

BAB IV : Penutup

Pada bab ini diuraikan simpulan umum atas capaian kinerja organisasi serta langkah di masa mendatang yang akan dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Lampiran.



BAB II

PERENCANAAN KINERJA

A. Perencanaan Strategis

Perencanaan Kinerja Direktorat Transformasi Proses Bisnis merupakan serangkaian rencana tindakan dan kegiatan yang bersifat mendasar dan dibuat secara integral, efisien, dan koordinatif serta disusun mengikuti visi, misi, dan strategi DJP, untuk kemudian dijabarkan ke dalam sasaran dan program melalui berbagai kegiatan. Bab ini akan menyajikan gambaran singkat tentang rencana strategis dan perjanjian kinerja yang dapat dirinci kembali ke dalam visi, misi, dan program. Sebagaimana diketahui, Visi dan Misi DJP yang berlaku pada saat periode pelaporan adalah sebagai berikut:

1. Visi

Direktorat Transformasi Proses Bisnis mendukung pencapaian visi dari organisasi DJP Tahun 2020-2024, yaitu **Menjadi Mitra Terpercaya Pembangunan Bangsa untuk Menghimpun Penerimaan Negara melalui Penyelenggaraan Administrasi Perpajakan yang Efisien, Efektif, Berintegritas, dan Berkeadilan dalam rangka mendukung Visi Kementerian Keuangan: "Menjadi Pengelola Keuangan Negara untuk Mewujudkan Perekonomian Indonesia yang Produktif, Kompetitif, Inklusif, dan Berkeadilan"**.

Visi tersebut di atas pada dasarnya merupakan gambaran yang jelas dan tegas mengenai bentuk organisasi DJP yang ingin dicapai di masa mendatang. Visi tersebut merupakan cita-cita untuk menjadi instansi pemerintah yang mampu menghimpun penerimaan negara yang optimal demi menjamin terjaganya kesinambungan fiskal guna mendukung pertumbuhan ekonomi yang Produktif, Kompetitif, Inklusif, dan Berkeadilan serta mampu menyelenggarakan administrasi perpajakan untuk memenuhi komitmen kepada *stakeholder*.

2. Misi

Misi dari Direktorat Transformasi Proses Bisnis adalah mendukung pencapaian misi dari organisasi DJP, yaitu

- a. merumuskan regulasi perpajakan yang mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia;
- b. meningkatkan kepatuhan pajak melalui pelayanan berkualitas dan terstandarisasi, edukasi dan pengawasan yang efektif, serta penegakan hukum yang adil; dan
- c. mengembangkan proses bisnis inti berbasis digital didukung budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif serta aparatur pajak yang berintegritas, profesional, dan bermotivasi.

Misi tersebut di atas secara umum merupakan gambaran mengenai bagaimana DJP mencapai visi yang telah ditetapkan dengan cara menyiapkan perumusan regulasi yang selaras dan tidak tumpang tindih sebagai upaya meningkatkan kepatuhan wajib pajak melalui pelayanan yang berkualitas, efektif, hemat waktu, dan memberikan kepastian waktu penyelesaian, serta memastikan semua aspek dalam penyelenggaraan administrasi perpajakan didukung dengan



teknologi, proses bisnis, organisasi dan sumber daya manusia yang berintegritas, profesional, dan bermotivasi.

Perencanaan strategis ini juga telah mengakomodir amanat yang tercantum dalam Renstra DJP Tahun 2020-2024 yang dilaksanakan oleh Direktorat Transformasi Proses Bisnis diantaranya:

1. Reformasi fiskal melalui pembaruan sistem inti administrasi perpajakan (*core tax system*); upaya intensifikasi dan ekstensifikasi baik obyek dan subyek pajak maupun perluasan barang kena cukai; serta penguatan kelembagaan penerimaan negara.
2. Penyempurnaan dan perbaikan peraturan perundang-undangan di bidang fiskal dan sektor keuangan.
3. Pengendalian dan pengawasan internal yang bernilai tambah, yang terdiri dari 7 (tujuh) strategi. Direktorat Jenderal Pajak mendukung 1 (satu) strategi, yaitu “Peningkatan dan penguatan peran Unit Kepatuhan Internal (UKI)”.

Selain itu, terdapat 2 (dua) indikator pada Target Pembangunan dalam RPJMN 2020- 2024 yang terkait dengan tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Pajak, yaitu:

1. Rasio Perpajakan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Badan Kebijakan Fiskal berperan utama dalam pencapaian indikator secara nasional. Direktorat Jenderal Pajak mendorong pencapaian indikator dengan memperkuat basis penerimaan pajak nasional.
2. Pembaruan sistem inti administrasi perpajakan (*Core tax administration system*). Direktorat Jenderal Pajak mendukung indikator secara langsung melalui pembangunan sistem administrasi perpajakan yang terintegrasi.

Dalam upaya melaksanakan tugas pokok dan fungsi Direktorat Transformasi Proses Bisnis untuk mewujudkan Visi dan Misi Direktorat Jenderal Pajak, telah ditetapkan 9 (sembilan) Sasaran Strategis (SS) yang akan dicapai Direktorat Transformasi Proses Bisnis pada tahun 2024, yaitu:

Sasaran Strategis 1	: Persentase realisasi penerimaan negara
Sasaran Strategis 2	: Pengelolaan TIK yang adaptif
Sasaran Strategis 3	: Pelayanan publik yang prima
Sasaran Strategis 4	: Kolaborasi di bidang penerimaan negara yang efektif
Sasaran Strategis 5	: Pengembangan proses bisnis yang efektif
Sasaran Strategis 6	: Pengembangan SOP yang efisien
Sasaran Strategis 7	: Pengendalian internal yang efektif
Sasaran Strategis 8	: Pengelolaan organisasi dan SDM yang adaptif
Sasaran Strategis 9	: Pengelolaan keuangan yang akuntabel

B. Penyusunan Perjanjian Kinerja Tahun 2024

Penyusunan IKU/IKI di seluruh unit DJP disusun oleh Sekretariat Direktorat Jenderal selaku KKO-One dengan melibatkan Direktorat terkait pengampu IKU/IKI. Dalam pembuatan Peta Strategi, SS, dan IKU/IKI KPDJP mempertimbangkan Renstra, Renja, RPJMN, arahan Menteri, dan juga

masuk dari Unit Vertikal. Keterlibatan Unit yang dimaksud dalam penyusunan Perjanjian Kinerja Tahun 2025 diantaranya mengirimkan Nota Dinas Usul IKU/IKI Baru, Hapus, maupun Perbaikan sesuai dengan Nota Dinas nomor ND-1306/PJ.13/2023 hal Penyampaian Masukan/Tanggapan mengenai Konsep Sasaran Strategis (SS), Indikator Kinerja Utama (IKU), Indikator Kinerja Individu (IKI), dan Manual IKU/IKI Unit Vertikal di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2024.

Perjanjian Kinerja Direktorat Transformasi Proses Bisnis merupakan janji Direktorat Transformasi Proses Bisnis kepada Direktorat Jenderal Pajak untuk merealisasikan Rencana Kinerja Tahun 2024 sekaligus mengakomodir amanat yang tercantum dalam dokumen Renstra DJP Tahun 2020-2024. Adapun rinciannya adalah sebagaimana tabel berikut:

Tabel 2.1

No.	Sasaran Program/Kegiatan		Indikator Kinerja Utama	Target
1.	Persentase realisasi penerimaan negara	1a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak	100%
2.	Pengelolaan TIK yang adaptif	2a-CP	Persentase Implementasi Inisiatif Strategis RBTK dan Data Analytics Kementerian Keuangan	94%
3.	Pelayanan publik yang prima	3a-N	Indeks kepuasan publik atas layanan DJP	100
4.	Kolaborasi di bidang penerimaan negara yang efektif	4a-CP	Persentase keberhasilan pelaksanaan joint program	85%
5.	Pengembangan proses bisnis yang efektif	5a-N	Persentase penyelesaian kajian pengembangan proses bisnis	80%
		5b-N	Persentase penyelesaian analisis dokumen pengembangan proses bisnis	80%
		5c-N	Persentase penyelesaian regulasi proses bisnis	92%
6.	Pengembangan SOP yang efisien	6a-N	Persentase penyelesaian penyusunan SOP substantif	90%
7.	Pengendalian internal yang efektif	7a-N	Persentase rekomendasi hasil pemeriksaan BPK, hasil pengawasan Itjen, dan hasil pengawasan KITSDA yang ditindaklanjuti tepat waktu	90%
8.	Pengelolaan organisasi dan SDM yang adaptif	8a-N	Tingkat Kualitas Kompetensi SDM	90
		8b-N	Indeks Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja dan Manajemen Risiko	90
9.	Pengelolaan keuangan yang akuntabel	9a-CP	Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran	100



BAB III

AKUNTABILITAS KINERJA

Akuntabilitas kinerja adalah kewajiban untuk menjawab dari perorangan, badan hukum, atau pimpinan kolektif secara transparan mengenai keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan misi organisasi kepada pihak-pihak yang berwenang menerima pelaporan akuntabilitas/ pemberi amanat.

Direktorat Transformasi Proses Bisnis berkewajiban membuat pelaporan yang *accountable* melalui penyajian Laporan Kinerja (LAKIN) Direktorat Transformasi Proses Bisnis Tahun 2024 yang disusun sesuai Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Reviu atas Laporan Kinerja.

A. Capaian Kinerja Organisasi

Pencapaian sasaran strategis diperoleh dengan cara membandingkan target dengan realisasi IKU. Indikator kinerja subkegiatan terdiri dari indikator *input* (masukan) dan *output* (keluaran). Indikator-indikator kegiatan tersebut antara lain sebagai berikut:

1. kelompok indikator *input* (masukan), adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator masukan ini antara lain berupa sumber daya manusia, dana, material, waktu, teknologi, serta peraturan; dan
2. kelompok indikator *output* (keluaran) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari hasil kegiatan dan program yang dapat berupa fisik maupun non fisik berdasarkan masukan yang digunakan.

Kemudian atas hasil pengukuran kinerja tersebut dilakukan evaluasi untuk mengetahui keberhasilan/kegagalan pencapaian sasaran strategis. Pengukuran tingkat keberhasilan dilakukan dengan membandingkan realisasi dengan target sebuah kegiatan berdasarkan indikator masukan dan keluaran. Dalam penghitungan persentase pencapaian rencana tingkat capaian, digunakan rumus:

$$\text{Persentase Capaian} = \text{Realisasi} : \text{Rencana} \times 100\%$$

Untuk mempermudah interpretasi atas pencapaian sasaran dan kegiatan, diberlakukan nilai disertai makna dari nilai tersebut, yaitu:

- $X > 100$ = keberhasilan
- $X = 100$ = sesuai harapan
- $X < 100$ = ketidakberhasilan

Setelah memperoleh angka capaian, maka dilakukan analisis dan evaluasi. Evaluasi terhadap setiap indikator kinerja dilakukan untuk memberikan penjelasan tentang hal-hal yang mendukung keberhasilan dan hal-hal yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan suatu kegiatan. Tujuannya adalah untuk mengetahui pencapaian suatu sasaran/kegiatan, dinilai, dan dipelajari guna perbaikan lebih lanjut.

Tabel 3.1
Capaian IKU

Sasaran Strategis		Indikator Kinerja Utama		Target	Realisasi	% Capaian
(1)		(2)		(3)	(4)	(5)
1.	Persentase realisasi penerimaan negara	1a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak	100%	100,46%	100,46
2.	Pengelolaan TIK yang adaptif	2a-CP	Persentase Implementasi Inisiatif Strategis RBTK dan Data Analytics Kementerian Keuangan	94%	100%	106,38
3.	Pelayanan publik yang prima	3a-N	Indeks kepuasan publik atas layanan DJP	100	107,47	107,47
4.	Kolaborasi di bidang penerimaan negara yang efektif	4a-CP	Persentase keberhasilan pelaksanaan joint program	85%	102,62%	120,73
5.	Pengembangan proses bisnis yang efektif	5a-N	Persentase penyelesaian kajian pengembangan proses bisnis	80%	107,13%	133,91
		5b-N	Persentase penyelesaian analisis dokumen pengembangan proses bisnis	80%	118,65%	148,31
		5c-N	Persentase penyelesaian regulasi proses bisnis	92%	139,75%	151,90
6.	Pengembangan SOP yang efisien	6a-N	Persentase penyelesaian penyusunan SOP substantif	90%	117,34%	130,38
7.	Pengendalian internal yang efektif	7a-N	Persentase rekomendasi hasil pemeriksaan BPK, hasil pengawasan Itjen, dan hasil pengawasan KITSDA yang ditindaklanjuti tepat waktu	90%	107%	118,89
8.	Pengelolaan organisasi dan SDM yang adaptif	8a-N	Tingkat Kualitas Kompetensi SDM	90	107,19	119,10
		8b-N	Indeks Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja dan Manajemen Risiko	90	97,73	108,59
9.	Pengelolaan keuangan yang akuntabel	9a-CP	Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran	100	120	120

Secara umum, Direktorat Transformasi Transformasi Proses Bisnis untuk tahun 2024 telah dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi dalam rangka mencapai 9 (sembilan) Sasaran Strategis yang diukur melalui 12 (dua belas) IKU yang telah ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja (PK) Direktorat Transformasi Proses Bisnis Tahun 2024. Adapun setiap sasaran strategis diuraikan sebagai berikut:

Sasaran Strategis 1: Persentase realisasi penerimaan negara
Realisasi IKU Persentase realisasi penerimaan pajak

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

Tabel 3.2

T/R	Q1	Q2	Sm. 1	Q3	s.d Q3	Q4	Yearly
Target	23,00%	50,00%	50,00%	75,00%	75,00%	100,00%	100,00%
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: Kinerja Penerimaan Aplikasi PortalDJP diakses tanggal 2 Januari 2025

- **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.

- **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 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.

Catatan: Penerimaan WP dari awal tahun sampai dengan pindah diadministrasikan di KPP lama, sedangkan penerimaan WP dari SK pindah sampai dengan akhir tahun diadministrasikan di KPP baru.

- Formula IKU

$$\frac{\text{Realisasi penerimaan pajak}}{\text{Target penerimaan pajak}} \times 100\%$$

- Realisasi IKU



Kementerian Keuangan Republik Indonesia
Direktorat Jenderal Pajak

confidential
for official use only

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

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%.



Kementerian Keuangan Republik Indonesia
Direktorat Jenderal Pajak

confidential
for official use only

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) = (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
B	9. PPh Non Migas Lainnya	152,70	157,70	3,27	152,67	177,61	22,11	16,34	106,86	112,63
	PPh 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. PPhBM Dalam Negeri	16.861,67	12.452,59	-26,15	16.537,94	12.762,16	6,48	-22,83	110,39	102,49
C	4. PPhBM 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
	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 IKU tahun 2024 dengan realisasi kinerja lima tahun sebelumnya

Tabel 3.3

Nama IKU	Realisasi Tahun 2020	Realisasi Tahun 2021	Realisasi Tahun 2022	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Persentase Realisasi Penerimaan Pajak	84,44%	89,43%	103,99%	115,61%	100,46%

Sumber: Kinerja Penerimaan Aplikasi PortalDJP diakses tanggal 2 Januari 2025

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), Rencana Strategis DJP Tahun 2020-2024, dan RPJMN (jika ada) dengan Target dan Realisasi IKU Tahun Y

Tabel 3.4

Nama IKU	Dokumen Perencanaan		Kinerja	
	Target Tahun 2024 Renstra DJP	Target Tahun 2024 RPJMN	Target Tahun 2024 pada PK	Realisasi
Persentase Realisasi Penerimaan Pajak	100%	-	100%	100,46%

Sumber: Kinerja Penerimaan Aplikasi PortalDJP diakses tanggal 2 Januari 2025

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 diantaranya:

1. Konsumsi domestik yang terjaga dan cenderung tumbuh menguat.
2. Meningkatnya aktivitas ekonomi pada sektor industri pengolahan dan sektor keuangan & asuransi.

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

Realisasi capaian IKU Persentase Realisasi Penerimaan Pajak tahun 2024 jika dibandingkan dengan standar nasional adalah sebagaimana Tabel 3.5 berikut ini:

Tabel 3.5

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

Sumber: Kinerja Penerimaan Aplikasi PortalDJP diakses tanggal 2 Januari 2025

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. 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

Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU adalah sebagai berikut:

- **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 penggalan 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 *Business Owner* dalam melakukan pengawasan terhadap pencairan penerimaan pajak dari Bendahara Pemerintah Pusat dan/atau Daerah serta Pemungut Lainnya.
- i. Melaksanakan pengawasan untuk memastikan pembayaran pajak tahun berjalan sesuai dengan masa dan tahun pajak 2024.
- 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.
 - 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.
 - 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 otomatisasi 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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 selanjutnya

Dalam rangka mencapai kinerja sesuai target yang ditetapkan, disusun berbagai rencana aksi tahun 2025 sebagai berikut:

- 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 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 tahun 2025.

Sasaran Strategis 2: Pengelolaan TIK yang adaptif

Realisasi IKU Persentase Implementasi Inisiatif Strategis RBTK dan Data Analytics Kemenkeu

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

Tabel 3.6

T/R	Q1	Q2	Sm. I	Q3	s.d Q3	Q4	Yearly
Target	23,00%	46,00%	46,00%	69,00%	69,00%	94,00%	94,00%
Realisasi	26,62%	47,07%	47,07%	74,76%	74,76%	100,00%	100,00%
Capaian	115,74	102,33	102,33	108,35	108,35	106,38%	106,38%

Sumber: Dashboard Reporting CTO per 10 Januari 2024

• Deskripsi Sasaran Strategis

Sasaran Strategis dari IKU ini adalah penguatan tata kelola dan budaya kerja Kemenkeu Satu dalam ekosistem kolaboratif. Penguatan tata kelola dan budaya kerja Kemenkeu Satu dalam ekosistem kolaboratif diharapkan mampu menjadi penopang, memwadahi, serta memfasilitasi kegiatan-kegiatan dalam rangka mendukung pencapaian tujuan Kementerian Keuangan. Sasaran Strategis ini dirumuskan guna mewujudkan organisasi dan proses bisnis yang dinamis dan fleksibel sesuai dengan tuntutan kebutuhan dan dinamika transformasi kelembagaan Kementerian Keuangan.

• Definisi IKU

Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan (RBTK) merupakan bagian dari Misi Kemenkeu guna memperkuat reformasi birokrasi serta transformasi kelembagaan yang berfokus pada tema digital sesuai dengan perkembangan industri 4.0 dan perkembangan ekonomi digital yang pesat beberapa tahun mendatang.

Untuk mewujudkan komitmen transformasi digital Kementerian Keuangan tersebut, telah ditetapkan 28 Inisiatif Strategis Kemenkeu dalam *Leaders' Offsite Meeting* (LOM) pada

19-21 Januari 2024. Terdapat 3 Inisiatif Strategis yang dikelola oleh Direktorat Jenderal Pajak, meliputi:

- a. *Joint Program* Sinergi Reformasi Optimalisasi Penerimaan.
- b. Pembaruan *Core Tax Administration System*.
- c. Harmonisasi Sistem Kementerian Keuangan Terdampak Implementasi NPWP 16 Digit.

- **Formula IKU**

Realisasi IKU ini diukur dengan formula bobot tertimbang atas akumulasi realisasi durasi ketercapaian setiap aktivitas dari masing-masing inisiatif strategis, dibagi dengan total durasi pada *work breakdown structure*.

- **Realisasi IKU**

IKU Persentase Penyelesaian Inisiatif Strategis Program RBTK tahun 2024 terealisasi sebesar 100% dari target 94%, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.7

No.	Inisiatif Strategis	Target	Realisasi	Capaian
1.	<i>Joint Program</i>	94%	100,00%	106,38%
2.	<i>Core Tax</i>	94%	100,00%	106,38%
3.	NPWP 16 Digit	94%	100,00%	106,38%

Sumber: Dashboard Reporting CTO per 10 Januari 2024

Sebagian besar inisiatif strategis yang dikelola oleh DJP telah diimplementasikan sesuai dengan rencana kerja. Kendati demikian terdapat beberapa aktivitas dalam IS Joint Program yang baru dapat terselesaikan secara tuntas di tahun 2024, yaitu penyelesaian LHA, LHP, dan LJA Surat Penetapan dan realisasi hasil audit tingkat vertikal Q4 berdasarkan Daftar Sasaran Pemeriksaan Bersama (DSPB) Tahun 2024 dan *carry over* DSPB Tahun 2023 (*Joint Audit*).

2. Perbandingan antara realisasi IKU tahun 2024 dengan relisasi kinerja lima tahun sebelumnya

Tabel 3.8

Nama IKU	Realisasi Tahun 2020	Realisasi Tahun 2021	Realisasi Tahun 2022	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Persentase Implementasi Inisiatif Strategis	96,26%	98,59%	97,82%	99,78%	100%



RBTK dan <i>Data Analytics</i> Kementerian Keuangan					
--	--	--	--	--	--

Sumber: Dashboard Reporting CTO per 10 Januari 2024

Capaian ini tidak lepas dari intensifnya koordinasi antara unit teknis eksekutor implementasi dengan Direktorat Transformasi Bisnis selaku Project Management Office Direktorat Jenderal Pajak, mulai dari fase inisiasi, perencanaan, implementasi, hingga pemantauan dan evaluasi. Selain itu, terdapat pula peran Central Transformation Office Kementerian Keuangan dalam memfasilitasi koordinasi dan kolaborasi antar unit eselon I dalam mengimplementasikan inisiatif strategis.

3. Perbandingan antara Target yang terdapat dalam dokumen Rencana Kerja (Renja), Rencana Strategis DJP Tahun 2020-2024, dan RPJMN (jika ada) dengan Target dan Realisasi IKU Tahun Y

Tabel 3.9

Nama IKU	Dokumen Perencanaan		Kinerja	
	Target Tahun 2024 Renstra DJP	Target Tahun 2024 RPJMN	Target Tahun 2024 pada PK	Realisasi
Persentase Implementasi Inisiatif Strategis RBTK dan <i>Data Analytics</i> Kementerian Keuangan	-	-	94%	100%

Sumber: Dashboard Reporting CTO per 10 Januari 2024

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

Tabel 3.10

Nama IKU	Target Tahun 2024	Standar Nasional (APBN)	Realisasi Tahun 2024
Persentase Implementasi Inisiatif Strategis RBTK dan	94%	-	100%

<i>Data Analytics</i>			
Kementerian			
Keuangan			

Sumber: Dashboard Reporting CTO per 10 Januari 2024

3. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU

- **Analisis upaya-upaya *extra effort* yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja**
 - a. Integrasi dokumen Pemberitahuan Jasa Kawasan Ekonomi Khusus dengan e-Faktur
 - b. Melaksanakan *Functional Verification Test* (FVT) untuk menunjang pelaksanaan *System Integration Test* (SIT) dan *User Experience Test* (UET) untuk menunjang pelaksanaan *User Acceptance Test* (UAT).
 - c. Melakukan pemadanan data NPWP dengan NIK, mengembangkan aplikasi *converter* untuk menerima inputan data NPWP 16 Digit, serta melaksanakan *monitoring* kesiapan NPWP 16 Digit pada K/L *stakeholder*.

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

Terjadi peningkatan realisasi capaian IKU Persentase Penyelesaian Inisiatif Strategis Program RBTK sebesar 0,22% dibandingkan realisasi tahun sebelumnya. Realisasi ini tidak terlepas dari upaya penyelesaian LHA, LHP, dan LJA Surat Penetapan dan realisasi hasil audit tingkat vertical. Dari target pemeriksaan bersama yang harus diselesaikan sejumlah 21 pemeriksaan *carry over* tahun 2023, memperoleh realisasi 100%.

- **Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya**

Dalam rangka pengelolaan implementasi IS Kemenkeu tahun 2024, telah ditetapkan beberapa tim yang bertugas secara dedicated, antara lain:

- a. Tim Implementasi Program Sinergi Reformasi Tahun 2024 yang ditetapkan melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 570/KM.1/2023; dan
- b. Tim Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan Tahun 2024 yang ditetapkan melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 433 Tahun 2024

Telah dilakukan pencairan anggaran *Core Tax* sebesar Rp467.317.332.164,00 dengan rincian sebagai berikut:

- a. Pembayaran kontrak vendor *System Integrator* sebesar Rp439.584.694.031,00;
- b. Pembayaran kontrak konsultan *Owner's Agent – Project Management and Quality Assurance* sebesar Rp24.797.594.955,00; dan
- c. Pembayaran kontrak konsultan *Owner's Agent – Change Management* sebesar Rp2.935.043.178,00

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

Capaian atas penyelesaian Inisiatif Strategis RBTK merupakan hasil dari program yang telah dilakukan oleh organisasi selama tahun 2024 yaitu pemadanan data NPWP dengan NIK yang dilakukan dengan Ditjen Kependudukan dan Catatan Sipil, Kemendagri.

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

Semua rencana aksi yang telah disusun pada akhir tahun 2023 telah diselesaikan, antara lain:

- System Integration Test, Non-Functional Test, User Acceptance Test, dan Operational Acceptance Test* pada aplikasi *Coretax*. Selain itu, telah dilaksanakan *Initial Deployment* di Kanwil DJP Jakarta Pusat dan Kanwil DJP Kepulauan Riau.
- Testing, piloting, dan live production* aplikasi yang terdampak implementasi NPWP 16 Digit pada unit eselon I lain yaitu DJPb, DJBC, LNSW, DJKN, DJA, dan Setjen (Sekretariat Pengadilan Pajak dan PPPK).

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

- Kendala yang dihadapi salah satunya adanya ketidaksiapan pihak lain untuk menyelenggarakan layanan administrasi dengan menggunakan NPWP 16 Digit. Atas kendala tersebut telah dilakukan monitoring kesiapan NPWP 16 Digit pada K/L stakeholder, penyelesaian pemadanan data NPWP dengan NIK, serta pengembangan aplikasi *converter* untuk menerima inputan data NPWP 16 Digit.
- Terdapat berbagai permasalahan baik internal maupun eksternal Tim Implementasi Program Sinergi Reformasi, yang mengakibatkan tidak tercapainya target kinerja. Namun, telah dilakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait serta monitoring dan evaluasi atas seluruh kegiatan *Joint Program*.

4. Rencana aksi tahun selanjutnya

Tabel 3.11

Rencana Aksi	Periode
<i>Post Implementation Coretax System</i>	2025
Penyelesaian penugasan <i>carry over</i> tahun 2024 atas tunggakan LHA, LHP, dan LJA Surat Penetapan dan Realisasi Hasil Audit Tingkat Vertikal	2025

Sasaran Strategis 3: Pelayanan publik yang prima
Realisasi IKU Indeks kepuasan publik atas layanan DJP

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

Tabel 3.12

T/R	Q1	Q2	Sm. I	Q3	s.d Q3	Q4	Yearly
Target	5%	5%	10%	5%	15%	85%	100%
Realisasi	6,17%	6,33%	12,50%	6,00%	18,50%	88,97%	107,47%
Capaian	120	120	120	120	120	104,67	104,67

- **Deskripsi Sasaran Strategis**

Peningkatan edukasi tentang hak dan kewajiban perpajakan serta pemberitaan dan informasi positif mengenai perpajakan yang dapat menumbuhkan pengertian Wajib Pajak terhadap masalah-masalah perpajakan. Pelayanan yang profesional, tepercaya, transparan, tepat waktu, dan konsisten sesuai aturan yang berlaku. Kehumasan yang efektif adalah pelaksanaan kegiatan kehumasan termasuk penyampaian informasi perpajakan kepada masyarakat dalam rangka membangun reputasi Direktorat Jenderal Pajak dan mendukung upaya peningkatan kepatuhan wajib pajak.

- **Definisi IKU**

Salah satu indikator keberhasilan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dalam pencapaian Sasaran Strategis Edukasi, Pelayanan dan Kehumasan yang efektif pada Internal Perspektif diukur dari hasil survei terhadap Wajib Pajak dan stakeholders lainnya. Survei dilaksanakan oleh unit kerja vertikal dan Kantor Pusat DJP. Hasil dalam pelaksanaan survei adalah Laporan Hasil Survei. Realisasi Triwulan I s.d. Triwulan III diperoleh dari hasil survei yang dilaksanakan pada unit kerja vertikal yaitu Evaluasi Pemberian Layanan melalui survei kepada stakeholders atas pelayanan yang diberikan oleh KPP. Kuesioner survei berasal dari Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat. Perhitungan Indeks Evaluasi Pemberian Layanan dilakukan triwulan dan dilakukan oleh masing-masing Kantor Wilayah. Hasil perhitungan kemudian dilaporkan kepada Kantor Pusat DJP dan memastikan pelaksanaan evaluasi berjalan dengan baik. Selain survei yang dilaksanakan oleh unit kerja vertikal, Kantor Pusat DJP melalui Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat bekerja sama dengan pihak surveyor mengadakan Survei Kepuasan Layanan dan Efektivitas Penyuluhan dan Kehumasan untuk realisasi IKU Triwulan IV.

Survei tersebut mengukur:

- a. Tingkat kepuasan pengguna layanan DJP.
- b. Tingkat efektivitas penyuluhan perpajakan.

c. Tingkat efektivitas kehumasan perpajakan.

Penghitungan capaian IKU dihitung dengan proporsi survei triwulanan sebesar 5% dan survei nasional tahunan DJP 85%.

- **Formula IKU**

Realisasi IKU ini diukur dengan formula Indeks hasil survei.

- **Realisasi IKU**

Survei Kepuasan Pelayanan dan Efektivitas Penyuluhan dan Kehumasan bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan pengguna layanan, tingkat efektivitas penyuluhan, dan tingkat efektivitas kehumasan, serta menganalisis faktor-faktor yang memengaruhinya sebagai bahan rekomendasi untuk penyusunan kebijakan bidang pelayanan, penyuluhan dan kehumasan DJP. Indeks Kepuasan Pelayanan dan Efektivitas Penyuluhan dan Kehumasan seluruh kantor wilayah DJP berada di atas target IKU. Secara khusus, Indeks Kepuasan Pelayanan tahun 2024 (88,97) meningkat dibandingkan Indeks Kepuasan Pelayanan tahun 2023 (82,96). Rincian Indeks Kepuasan Pelayanan tahun 2024 antara lain Indeks Layanan Tatap Muka sebesar 90,51 dan Indeks Layanan Aplikasi *Online* sebesar 84,34.

2. Perbandingan antara realisasi IKU tahun 2024 dengan relisasi kinerja lima tahun sebelumnya

Tabel 3.13

Nama IKU	Realisasi Tahun 2020	Realisasi Tahun 2021	Realisasi Tahun 2022	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Indeks kepuasan publik atas layanan DJP	-	-	89,90%	82,96%	107,47%

3. Perbandingan antara Target yang terdapat dalam dokumen Rencana Kerja (Renja), Rencana Strategis DJP Tahun 2020-2024, dan RPJMN (jika ada) dengan Target dan Realisasi IKU Tahun Y



Tabel 3.14

Nama IKU	Dokumen Perencanaan		Kinerja	
	Target Tahun 2024 Renstra DJP	Target Tahun 2024 RPJMN	Target Tahun 2024 pada PK	Realisasi
Indeks kepuasan publik atas layanan DJP	-	-	100%	107,47%

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

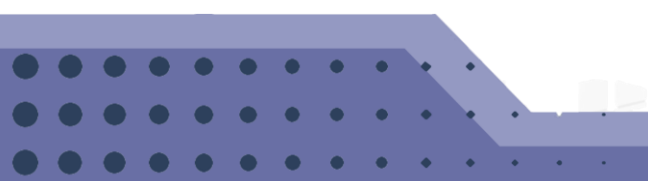
Tabel 3.15

Nama IKU	Target Tahun 2024	Standar Nasional (APBN)	Realisasi Tahun 2024
Indeks kepuasan publik atas layanan DJP	100%	-	107,47%

5. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU

- **Analisis upaya-upaya *extra effort* yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja**
 - a. Telah disusun Laporan Akhir Survei Kepuasan Pelayanan dan Efektivitas Penyuluhan dan Kehumasan Direktorat Jenderal Pajak.
 - b. Menerima Nota Dinas Direktur Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat nomor ND-2052/PJ.09/2024 tanggal 18 November 2024 hal Penyampaian Laporan Hasil Survei Kepuasan Pelayanan dan Efektivitas Penyuluhan dan Kehumasan Tahun 2024.
- **Analisis penyebab keberhasilan/kegagalan atau peningkatan/penurunan kinerja serta alternatif solusi yang telah dilakukan**

Survei Kepuasan Pelayanan dan Efektivitas Penyuluhan dan Kehumasan Tahun 2024 dilakukan secara *online* melalui *WhatsApp blast* kepada responden. Namun, pada pelaksanaannya, tidak semua nomor dalam data Wajib Pajak terkoneksi dengan aplikasi *WhatsApp*, sehingga ketika dilakukan *WhatsApp blast* akan gagal.



- **Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya**
 - a. Melakukan kampanye sosialisasi untuk mendorong lebih banyak WP menggunakan layanan perpajakan *online*.
 - b. Melakukan sosialisasi dan pengembangan aplikasi yang lebih menarik dan lebih sederhana, serta membuat tutorial dan panduan sederhana ditujukan pada WP senior atau mereka yang kurang familiar dengan teknologi.
 - c. Memprioritaskan pembaruan desain dan antarmuka aplikasi agar lebih *user friendly*, modern, dan intuitif.
 - d. Meningkatkan kapasitas dan stabilitas *server*, serta peningkatan infrastruktur di daerah dengan sinyal lemah.
- **Analisis program/kegiatan yang menunjang keberhasilan/kegagalan pencapaian pernyataan kinerja**
 - a. DJP perlu melakukan audit dan standarisasi prosedur layanan di seluruh KPP agar terdapat keselarasan informasi antar Kantor Pelayanan Pajak (KPP).
 - b. Pelatihan untuk petugas agar memiliki pemahaman yang konsisten tentang kebijakan dan aturan yang berlaku.
- **Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun pada periode sebelumnya dalam pencapaian kinerja**
 - a. Mengembangkan program pelatihan berkelanjutan untuk petugas agar dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan.
 - b. Menerapkan pendekatan pelayanan yang lebih disesuaikan, termasuk memberikan pelatihan khusus untuk petugas agar dapat berinteraksi lebih baik dengan kelompok yang berbeda.
- **Analisis atas kendala yang dihadapi dan langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala**
 - a. Menambah jumlah petugas atau meja pelayanan selama jam sibuk untuk mengurangi waktu tunggu. Penggunaan teknologi seperti sistem antrean digital juga dapat diimplementasikan untuk meningkatkan efisiensi.
 - b. Investasi dalam pemenuhan kebutuhan dasar di KPP untuk menciptakan lingkungan yang lebih nyaman bagi WP.

6. Rencana aksi tahun selanjutnya

- a. Rekomendasi untuk pelayanan perpajakan tatap muka:
 - 1) Mengembangkan program pelatihan berkelanjutan untuk petugas agar dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan.

- 
- 2) Menerapkan pendekatan pelayanan yang lebih disesuaikan, termasuk memberikan pelatihan khusus untuk petugas agar dapat berinteraksi lebih baik dengan kelompok yang berbeda.
 - 3) Menambah jumlah petugas atau meja pelayanan selama jam sibuk untuk mengurangi waktu tunggu. Penggunaan teknologi seperti sistem antrean digital juga dapat diimplementasikan untuk meningkatkan efisiensi.
 - 4) Investasi dalam pemenuhan kebutuhan dasar di KPP untuk menciptakan lingkungan yang lebih nyaman bagi WP.
- b. Rekomendasi untuk pelayanan perpajakan *online*:
- 1) Melakukan kampanye sosialisasi untuk mendorong lebih banyak WP menggunakan layanan perpajakan *online*.
 - 2) Melakukan sosialisasi dan pengembangan aplikasi yang lebih menarik dan lebih sederhana, serta membuat tutorial dan panduan sederhana ditujukan pada WP senior atau mereka yang kurang familiar dengan teknologi.
 - 3) Memprioritaskan pembaruan desain dan antarmuka aplikasi agar lebih *user friendly*, modern, dan intuitif.
 - 4) Meningkatkan kapasitas dan stabilitas *server*, serta peningkatan infrastruktur di daerah dengan sinyal lemah.

Sasaran Strategis 4: Kolaborasi di bidang penerimaan negara yang efektif
Realisasi IKU Persentase keberhasilan pelaksanaan *joint program*

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

Tabel 3.16

T/R	Q1	Q2	Sm. I	Q3	s.d Q3	Q4	Yearly
Target	15,00%	35,00%	35,00%	60,00%	60,00%	85,00%	85,00%
Realisasi	34,72%	65,90%	65,90%	88,77%	88,77%	102,62%	102,62%
Capaian	120	120	120	120	120	120	120

• **Deskripsi Sasaran Strategis**

Transformasi proses bisnis merupakan suatu kegiatan membuat perubahan proses bisnis secara radikal/mendasar untuk mengakomodasi tuntutan perubahan lingkungan bisnis yang bergerak cepat dan berkelanjutan. Transformasi proses bisnis dalam hal konteks ini ditujukan dalam rangka menjawab kebutuhan entitas bisnis yang menginginkan perizinan dan proses bisnis perpajakan dan PNBP yang sederhana, cepat, efektif, dan efisien, serta dapat mendorong penggalan potensi penerimaan yang optimal dengan tetap menjaga efektivitas pengawasan.

- **Definisi IKU**

Joint Program merupakan salah satu program sinergi perpajakan dengan ruang lingkup mencakup *joint analysis*, *joint audit*, *joint collection*, *joint investigation*, *joint intelligence*, *secondment*, dan *joint* proses bisnis dan teknologi informasi (TI).

Parameter pengukuran IKU terdiri dari:

- a. Persentase keberhasilan pelaksanaan 6 kelompok kerja (pokja) *joint* operasional (bobot 60%), meliputi:
 - 1) *joint analysis*;
 - 2) *joint audit*;
 - 3) *joint investigation*;
 - 4) *joint collection*;
 - 5) *joint intelligence*; dan
 - 6) *secondment*.
- b. Persentase keberhasilan pelaksanaan *joint* proses bisnis dan TI (bobot 40%)

- **Formula IKU**

(Rata-rata penyelesaian 6 Pokja *Joint* Operasional x 60%) + (% penyelesaian *Joint* Proses Bisnis dan TI x 40%)

- **Realisasi IKU**

Realisasi IKU persentase keberhasilan pelaksanaan *joint program* untuk tahun 2024 sebesar 102,62% dari target 85%, dengan indeks capaian IKU sebesar 120,73%.

2. Perbandingan antara realisasi IKU tahun 2024 dengan relisasi kinerja lima tahun sebelumnya

Tabel 3.17

Nama IKU	Realisasi Tahun 2020	Realisasi Tahun 2021	Realisasi Tahun 2022	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Persentase keberhasilan pelaksanaan <i>joint program</i>	-	100,95%	95,13%	100,66%	102,62%

3. Perbandingan antara Target yang terdapat dalam dokumen Rencana Kerja (Renja), Rencana Strategis DJP Tahun 2020-2024, dan RPJMN (jika ada) dengan Target dan Realisasi IKU Tahun Y

Tabel 3.18

Nama IKU	Dokumen Perencanaan		Kinerja	
	Target Tahun 2024 Renstra DJP	Target Tahun 2024 RPJMN	Target Tahun 2024 pada PK	Realisasi
Persentase keberhasilan pelaksanaan <i>joint program</i>	85%	85%	85%	102,62%

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

Tabel 3.19

Nama IKU	Target Tahun 2024	Standar Nasional (APBN)	Realisasi Tahun 2024
Persentase keberhasilan pelaksanaan <i>joint program</i>	85%	-	100%

5. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU

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

a. Hal yang mendukung tercapainya rencana/target atau tercapainya target:

1) *Joint Analysis*

- Capaian IKU *Joint Analysis* tahun 2024 adalah sebesar 99,13%.
- Atas kegiatan *joint analysis* yang dilakukan kepada 104 WP oleh DJP, DJBC, dan DJA, telah terealisasi penerimaan sebesar Rp203,17 miliar.
- Pelaksanaan *Automatic Blocking System* (ABS) terhadap akses kepabeanaan berbasis data pelaporan SPT dan atas importir berisiko tinggi tertentu berhasil menjaring beberapa WP, dengan rincian sebagai berikut:
 - ABS Impor: 28.452.
 - ABS Ekspor: 3.250.
- Proses pertukaran data sudah dilaksanakan melalui *Host-to-host*. Untuk proses pertukaran data melalui *Data Mart* masih dalam proses pengembangan.

2) *Joint Audit*

- Capaian IKU *Joint Audit* tahun 2024 adalah sebesar 95,27%.

- 
- b) Atas kegiatan *joint* audit yang dilakukan kepada 37 WP oleh DJP, DJBC, dan DJA, telah terealisasi penerimaan sebesar Rp2,31 triliun.

3) *Joint Investigasi*

- a) Capaian IKU *Joint Investigasi* tahun 2024 adalah sebesar 122,33%.
- b) Telah dilakukan pelaksanaan *Multidoor Investigation* atas 6 WP DSIB 2024 dengan realisasi penerimaan sebesar Rp10,56 miliar (dari hasil penghentian penyediaan sesuai dengan Pasal 44b UU KUP).

4) *Joint Collection*

- a) Capaian IKU *Joint Collection* tahun 2024 adalah sebesar 95,37%.
- b) Atas kegiatan *joint collection* yang dilakukan kepada 61 WP oleh DJP, DJBC, dan DJKN, telah terealisasi penerimaan sebesar Rp93,3miliar.
- c) Terkait perubahan PER-24/PJ/2017 sebagai petunjuk implementasi ABS berbasis data utang pajak, saat ini masih dalam tahap harmonisasi.

5) *Joint Intelligence*

- a) Capaian IKU *Joint Intelligence* tahun 2024 adalah sebesar 104,97%.
- b) Atas kegiatan *joint intelligence* yang dilakukan kepada 50 WP DSIJB tahun berjalan oleh DJP dan DJBC, telah dihasilkan 23 LHAIB.
- c) Sedangkan dari 17 DSIJB *carryover*, sudah dihasilkan 14 LHAIB.

6) *Secondment*

- a) Pokja *Secondment* telah menyelesaikan kegiatan tahun 2024 dengan realisasi IKU sebesar 100%.
- b) Kegiatan *Secondment* tema Penerimaan tahun 2024 diikuti oleh 286 Seconded dari DJP, DJBC, DJA, DJPPR, Itjen, dan BPPK, dengan beberapa subtema yang meliputi:
 - o Ekspor Impor;
 - o Cukai;
 - o Kawasan Berfasilitas;
 - o SKB PPN;
 - o Shadow Economy;
 - o Industri (Pengolahan, Perdagangan);
 - o Perikanan;
 - o Perkebunan;
 - o Pertambangan;
 - o Perluasan Basis Wajib Pajak;
 - o Keberatan dan Banding;
 - o PNBK;
 - o Regulasi dan Klasifikasi;
 - o Perpajakan Konsesi Jalan Tol dan ATP; dan

- Optimalisasi Peran Data dan Informasi dalam hal Pengurangan Tax Gap di Indonesia.
- c) Dari 48 tim secondee, telah ditetapkan 3 tim terbaik yaitu tim:
 - Kanwil DJP Jawa Timur I, Kanwil DJP Jawa Timur II, dan Kanwil DJBC Jawa Timur I yang mengangkat subtema Ekspor Impor.
 - BPPK, DJA, dan DJPPR dengan Direktorat Potensi, Kepatuhan, dan Penerimaan yang mengangkat subtema Optimalisasi Peran Data dan Informasi dalam hal Pengurangan Tax Gap di Indonesia.
 - Kanwil DJP Jawa Tengah II dan KPPBC Surakarta yang mengangkat subtema Cukai.

7) *Joint* Proses Bisnis & TI

- a) Pokja *Joint* Probis dan TI telah menyelesaikan kegiatan tahun 2024 dengan realisasi IKU sebesar 102,50%.
- b) Beberapa pengembangan proses bisnis dan TI yang dilakukan di tahun 2024 adalah:
 - Penyusunan Kajian Perluasan Free Trade Zone (FTZ) End-to-End.
 - Penyusunan kajian terkait Rekomendasi dan Usulan Harmonisasi Regulasi Kawasan Ekonomi Khusus dalam rangka Mendukung Integrasi Proses Bisnis dan/atau Single Document Kepabeanan dan Perpajakan di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK).
 - Penyusunan 6 (enam) Standar Operasional Prosedur (SOP) Bersama dan pelaksanaan kick off piloting terkait pemeriksaan fisik dalam rangka pemberian endorsement di Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas (KPBPB).
 - Implementasi integrasi antara Dokumen Pemberitahuan Jasa Kawasan Ekonomi Khusus (PJKEK) dengan Faktur Pajak.
 - uUicoba system Sistem Informasi Industri Nasional (SIINas) dalam Sistem Informasi Mineral dan Batubara Antar Kementerian/Lembaga (SIMBARA) untuk komoditas Nikel dan Timah.
 - Uji coba pembaruan sistem validasi kuota Nomor Transaksi Penerimaan Negara (NTPN), saat ini masih pengembangan dalam sistem Kementerian Perdagangan.
 - Pengembangan/pembangunan sistem SIINas Kementerian Perindustrian untuk diintegrasikan dengan SIMBARA.
 - Pengembangan sistem pelaporan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan untuk sektor sawit.
 - Penyusunan konsep kodifikasi Barang Milik Negara (BMN) Hulu Migas berupa Harta Benda Modal - Peralatan Mesin dan



implementasi aplikasi Sistem Informasi Hulu Migas (SIHM) pada Pusat Pengelolaan Barang Milik Negara di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral.

- Implementasi interkoneksi aplikasi ABS Piutang Negara.

- c) Telah disampaikan permintaan masukan dari 117 Pemda calon peserta perluasan atas konsep naskah Perjanjian Kerja Sama Optimalisasi Pemungutan Pajak Pusat dan Pajak Daerah (PKS O4PD). Penandatanganan naskah PKS O4PD akan dilaksanakan pada tahun 2025. Selain itu, telah dilaksanakan asistensi pada Forum Perjanjian Kerja Sama OP4D kepada Pemda di lingkungan Kanwil-Kanwil DJP (12 Kanwil).

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

- a. Terdapat perbedaan waktu penyampaian usulan DSB maupun revisi DSB dari masing-masing pokja, sehingga menyebabkan penetapan DSB dan revisi DSB tidak beraturan. Dibutuhkan *timeline* penyampaian usulan dan penetapan DSB agar lebih teratur.
- b. Masih kurangnya bentuk tindak lanjut dari hasil kegiatan suatu pokja oleh pokja lainnya, sehingga diperlukan perbaikan alur kegiatan dan koordinasi antar pokja yang lebih baik.

- **Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya**

- a. SDM
Jumlah sumber daya yang tersedia sudah mencukupi.
- b. Anggaran
Anggaran terkait IKU persentase keberhasilan pelaksanaan *joint program* untuk tahun 2024 di Lingkungan Direktorat Transformasi Proses Bisnis sebesar Rp228.694.000,00.

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

- a. Penerbitan KEP-49/SJ/2024 sebagai dasar penugasan pembentukan tim teknis pendukung implementasi program Sinergi Reformasi. KEP-49/SJ/2024 kemudian diubah dengan KEP-96/SJ/2024 untuk mengakomodasi beberapa perubahan dalam struktur organisasi.
- b. Pelaksanaan *joint* monitoring dan evaluasi yang dilakukan bersama beberapa pokja dalam satu waktu dalam rangka memantau progress kegiatan *Joint Program*

di unit vertikal dengan memperhitungkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan monitoring dan evaluasi.

- **Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun pada periode sebelumnya dalam pencapaian kinerja**
 - a. Pelaksanaan kordinasi, baik secara luring maupun daring, dalam membahas pelaksanaan program kerja *Joint Program*.
 - b. Penggunaan aplikasi dan teknologi infomasi untuk mendukung pelaporan menjadi lebih efisien dan efektif.
- **Analisis atas kendala yang dihadapi dan langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala**
 - a. Terdapat perbedaan waktu penyampaian usulan DSB maupun revisi DSB dari masing-masing pokja, sehingga menyebabkan penetapan DSB dan revisi DSB tidak beraturan. Dibutuhkan *timeline* penyampaian usulan dan penetapan DSB agar lebih teratur.
 - b. Masih kurangnya bentuk tindak lanjut dari hasil kegiatan suatu pokja oleh pokja lainnya, sehingga diperlukan perbaikan alur kegiatan dan koordinasi antar pokja yang lebih baik.

6. Rencana aksi tahun selanjutnya

Tabel 3.20

Rencana Aksi	Periode
• Melakukan perubahan KMK-570/KM.1/2023 untuk menyesuaikan dengan dinamika organisasi. • Membuat tata cara penyampaian dan penetapan usulan DSB sehingga penetapan DSB dapat lebih teratur. • Melakukan akselerasi atas penyelesaian dasar hukum yang digunakan dalam kegiatan <i>joint program</i>, dalam hal ini penyelesaian revisi PER-24/PJ/2017. • Meningkatkan peran unit vertikal dalam mendukung pelaksanaan <i>Joint</i>	2025



<i>Program</i> sebagai bentuk program kewilayahan. Melakukan monitoring atas seluruh kegiatan <i>Joint Program</i>.	
--	--

Sasaran Strategis 6: Pengembangan proses bisnis yang efektif
Realisasi IKU Persentase penyelesaian kajian pengembangan proses bisnis

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

Tabel 3.21

T/R	Q1	Q2	Sm. I	Q3	s.d Q3	Q4	Yearly
Target	15%	40%	40%	60%	60%	80%	80%
Realisasi	17,50%	53,44%	53,44%	83,38%	83,38%	107,13%	107,13%
Capaian	116,67	120	120	120	120	120	120

- Deskripsi Sasaran Strategis**

Proses Bisnis adalah sekumpulan aktivitas kerja terstruktur dan saling terkait yang menghasilkan keluaran sesuai dengan kebutuhan pengguna. Pengembangan Proses Bisnis yang efektif adalah Pengembangan Proses Bisnis yang mendorong pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan yang telah direncanakan.

- Definisi IKU**

Direktorat Transformasi Proses Bisnis mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang transformasi proses bisnis (PMK-118/PMK.01/2021). Salah satu tugas perumusan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang transformasi proses bisnis adalah penyusunan kajian transformasi proses bisnis. Penyusunan kajian dapat berupa kajian terkait pengembangan proses bisnis dan/atau kajian hasil monitoring dan evaluasi dari proses bisnis saat ini. Ruang lingkup penyusunan kajian proses bisnis meliputi proses bisnis baru maupun penyempurnaan. Perhitungan realisasi IKU Kajian Proses Bisnis dilakukan dengan menggunakan 2 komponen perhitungan yaitu, Tahapan Penyelesaian kajian pengembangan proses bisnis dengan bobot (70%), dan rata-rata nilai tindak lanjut dari unit eksternal Direktorat TPB dengan bobot (30%). Tindak lanjut tersebut dapat berupa hasil survei dan/atau feedback kajian proses bisnis. Target dari IKU ini adalah jumlah (angka mutlak) kajian yang ditetapkan untuk disusun di awal tahun.

- **Formula IKU**

Jumlah kajian yang dibuat	x 70%	+	Rata-rata hasil survey	x 30%
Jumlah kajian yang menjadi target awal tahun				

- **Realisasi IKU**

Pada tahun 2024 Realisasi IKU Persentase Penyelesaian Penyusunan Kajian Pengembangan Proses Bisnis mencapai 107,13% dari target sebesar 80%, capaian IKU tersebut sebesar 133,91%. Jumlah kajian proses bisnis yang berhasil diselesaikan di tahun 2024 mendapatkan bobot sebanyak 17,14 kajian dari target sebanyak 16 kajian. Persentase penyelesaian kajian proses bisnis terbagi menjadi 4 jenis kajian antara lain :

- Kajian proses bisnis di bidang penyuluhan, pelaporan dan pengolahan SPT, pengelolaan pengetahuan, dan pengelolaan dokumen perpajakan.
- Kajian proses bisnis di bidang pelayanan dan konsultasi pendaftaran, pembayaran, informasi, pembetulan, pengurangan, penghapusan, pembatalan, dan administrasi perpajakan lainnya.
- Kajian proses bisnis di bidang penagihan, penyelesaian sengketa perpajakan, bukti permulaan, penyidikan, dan intelijen.
- Kajian proses bisnis di bidang ekstensifikasi, pengawasan, penggalian potensi, pengolahan data dan informasi, pemeriksaan, pemetaan, pendataan, penilaian, dan pengenaan.

Tabel 3.22

Indikator Kinerja Utama (IKU)	Target	Realisasi	Capaian
Persentase penyelesaian penyusunan kajian proses bisnis di bidang penyuluhan, pelaporan dan pengolahan SPT, pengelolaan pengetahuan, dan pengelolaan dokumen perpajakan	2	2	100%
Persentase penyelesaian penyusunan kajian proses bisnis di bidang pelayanan dan konsultasi pendaftaran, pembayaran, informasi, pembetulan, pengurangan, penghapusan, pembatalan, dan administrasi perpajakan lainnya	4	5	125%
Persentase penyelesaian penyusunan kajian proses bisnis di bidang penagihan, penyelesaian sengketa	6	6	100%



perpajakan, bukti permulaan, penyidikan, dan intelijen			
Persentase penyelesaian penyusunan kajian proses bisnis di bidang ekstensifikasi, pengawasan, penggalian potensi, pengolahan data dan informasi, pemeriksaan, pemetaan, pendataan, penilaian, dan pengenaan	4	4,14	103,50%
Total	16	17,14	107,13%

2. Perbandingan antara realisasi IKU tahun 2024 dengan relisasi kinerja lima tahun sebelumnya

Tabel 3.23

Nama IKU	Realisasi Tahun 2020	Realisasi Tahun 2021	Realisasi Tahun 2022	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Persentase penyelesaian kajian pengembangan proses bisnis	114,58%	154,29%	182,83%	158,02%	107,13%

3. Perbandingan antara Target yang terdapat dalam dokumen Rencana Kerja (Renja), Rencana Strategis DJP Tahun 2020-2024, dan RPJMN (jika ada) dengan Target dan Realisasi IKU Tahun Y

Tabel 3.24

Nama IKU	Dokumen Perencanaan		Kinerja	
	Target Tahun 2024 Renstra DJP	Target Tahun 2024 RPJMN	Target Tahun 2024 pada PK	Realisasi
Persentase penyelesaian kajian pengembangan proses bisnis	-	-	80%	107,13%

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

Tabel 3.25

Nama IKU	Target Tahun 2024	Standar Nasional (APBN)	Realisasi Tahun 2024
Persentase penyelesaian kajian pengembangan proses bisnis	80%	-	107,13%

5. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU

- **Analisis upaya-upaya *extra effort* yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja**
 - a. Melakukan koordinasi dengan unit-unit terkait dan menindaklanjuti arahan pimpinan dalam rangka percepatan penyusunan kajian.
 - b. Melakukan time management.
 - c. Melakukan monitoring pekerjaan melalui rapat pembinaan secara rutin.dapat diperoleh melalui rapat pembinaan secara rutin maupun individu.
 - d. Melakukan monitoring pekerjaan melalui rapat pembinaan secara rutin.
- **Analisis penyebab kerbehasilan/kegagalan atau peningkatan/penurunan kinerja serta alternatif solusi yang telah dilakukan**
 - a. Keterbatasan data dan informasi dalam penyusunan kajian.
 - b. Jumlah SDM yang terbatas.
 - c. Pengerjaan tertunda akibat tugas/pekerjaan lain yang harus diselesaikan lebih cepat.
 - d. Belum memperoleh data-data yang diperlukan untuk melakukan analisa dan kajian.
 - e. Keterbatasan data dan informasi untuk penyusunan kajian.
 - f. Keterbatasan akses literatur atau jurnal ilmiah untuk referensi dalam penyusunan kajian.
 - g. Pembahasan *User Requirement Specification* (URS) bersama direktorat terkait (*Business Owner*) dan pihak pengembang yang membutuhkan waktu cukup panjang.
- **Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya**
 - a. Melakukan kampanye sosialisasi untuk mendorong lebih banyak WP menggunakan layanan perpajakan *online*.

- 
- b. Melakukan sosialisasi dan pengembangan aplikasi yang lebih menarik dan lebih sederhana, serta membuat tutorial dan panduan sederhana ditujukan pada WP senior atau mereka yang kurang familiar dengan teknologi.
 - c. Memprioritaskan pembaruan desain dan antarmuka aplikasi agar lebih *user friendly*, modern, dan intuitif.
 - d. Meningkatkan kapasitas dan stabilitas *server*, serta peningkatan infrastruktur di daerah dengan sinyal lemah.
- **Analisis program/kegiatan yang menunjang keberhasilan/kegagalan pencapaian pernyataan kinerja**
 - a. SDM
Jumlah sumber daya yang tersedia perlu dilakukan penambahan.
 - b. Anggaran
Tidak ada anggaran khusus yang diperuntukan untuk penyusunan kajian proses bisnis.
 - **Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun pada periode sebelumnya dalam pencapaian kinerja**

Rencana aksi telah dilaksanakan dengan baik sehingga pada tahun 2024, Direktorat Transformasi Proses Bisnis berhasil menyelesaikan 17,14 kajian selama tahun 2024 dari target sebesar 16 kajian.
 - **Analisis atas kendala yang dihadapi dan langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala**
 - a. Memaksimalkan sumber daya manusia yang ada serta sarana dan prasarana yang ada.
 - b. Manajemen kinerja yang efektif dan efisien untuk mensiasati keterbatasan jumlah SDM.
 - c. Melakukan monitoring dan evaluasi (wawancara kepada unit vertikal) untuk mendapatkan bahan kajian, menjaring permasalahan, dan alternatif solusi
 - d. Memanfaatkan *open accessed scientific journals* sebagai sumber referensi untuk kajian.
 - e. Peningkatan pengetahuan dan kompetensi pegawai secara berkelanjutan.
 - f. Meningkatkan koordinasi dengan unit-unit terkait.
 - g. Memantau setiap perkembangan pekerjaan.
 - h. Mencari referensi dari jurnal/karya ilmiah

6. Rencana aksi tahun selanjutnya

- Menyusun target rencana kerja terkait penyusunan kajian proses bisnis.
- Menentukan target dan *timeline* penyelesaian kajian proses bisnis.
- Melakukan koordinasi secara rutin dengan unit terkait dalam rangka penyelesaian kajian proses bisnis.
- Meningkatkan pengetahuan dan kompetensi pegawai secara berkelanjutan.
- Melaksanakan time management penyelesaian kajian dengan baik.
- Memantau setiap perkembangan pekerjaan melalui rapat pembinaan maupun monitoring dan Evaluasi.
- Melakukan diskusi dengan *business owner* pengembangan proses bisnis yang sesuai untuk dasar pembuatan kajian.
- Melakukan monitoring dan evaluasi untuk mengetahui efektivitas terkait efektivitas proses bisnis saat ini sebagai dasar pembuatan kajian.

Sasaran Strategis 5: Pengembangan Proses Bisnis yang Efektif

Realisasi IKU Persentase penyelesaian analisis dokumen pengembangan proses bisnis

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

Tabel 3.26

T/R	Q1	Q2	Sm. I	Q3	s.d Q3	Q4	Yearly
Target	15%	40%	40%	60%	60%	80%	80%
Realisasi	63,95%	91,35%	91,35%	114,86%	114,38%	118,65%	118,65%
Capaian	120	120	120	120	120	120	120

- Deskripsi Sasaran Strategis**

Proses Bisnis adalah sekumpulan aktivitas kerja terstruktur dan saling terkait yang menghasilkan keluaran sesuai dengan kebutuhan pengguna. Pengembangan Proses Bisnis yang efektif adalah Pengembangan Proses Bisnis yang mendorong pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan yang telah direncanakan.

- Definisi IKU**

Direktorat Transformasi Proses Bisnis mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang transformasi proses bisnis (PMK-118/PMK.01/2021). Salah satu tugas perumusan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang transformasi proses bisnis adalah penyusunan dokumen analisis pengembangan proses bisnis. Penyusunan analisis dokumen pengembangan proses bisnis dapat berupa Dokumen Analisis atau *Request for Change* (RFC). Pembuatan Dokumen Analisis atau *Request for Change* (RFC) merupakan permintaan dari *Business Owner* (BO) dan/atau

inisiasi dari Direktorat Transformasi Proses Bisnis dalam rangka penyesuaian regulasi dan/atau sistem. Ruang lingkup penyusunan DA/RFC meliputi proses bisnis baru maupun penyempurnaan (streamlining/ simplification, elimination, integration, reengineering, atau automation). Perhitungan realisasi IKU penyelesaian Dokumen Analisis atau *Request for Change* (RFC) pengembangan Proses Bisnis dilakukan dengan menggunakan 2 komponen perhitungan yaitu, Tahapan Penyelesaian Dokumen Analisis atau *Request for Change* (RFC) dengan bobot (70%), dan rata-rata nilai tindak lanjut dari unit eksternal Direktorat TPB dengan bobot (30%). Tindak lanjut tersebut dapat berupa hasil survei dan/atau *feedback* dokumen analisis pengembangan proses bisnis. Target dari IKU ini adalah jumlah (angka mutlak) DA/RFC yang ditetapkan untuk disusun di awal tahun.

- **Formula IKU**

Jumlah DA/RFC yang dibuat	x 70%	+	Rata-rata hasil survey	x 30%
Jumlah DA/RFC yang menjadi target awal tahun				

- **Realisasi IKU**

Pada tahun 2024 Realisasi IKU Persentase penyelesaian analisis dokumen pengembangan proses bisnis mencapai 118,65% dari target sebesar 80%, capaian IKU tersebut sebesar 148,31%. Jumlah analisis dokumen pengembangan proses bisnis yang berhasil diselesaikan di tahun 2024 mendapatkan bobot sebanyak 43,9 analisis dokumen dari target sebanyak 37 analisis dokumen. Persentase penyelesaian analisis dokumen proses bisnis terbagi menjadi 4 jenis analisis dokumen antara lain :

- Analisis dokumen pengembangan proses bisnis di bidang penyuluhan, pelaporan dan pengolahan SPT, pengelolaan pengetahuan, dan pengelolaan dokumen perpajakan.
- Analisis dokumen pengembangan proses bisnis di bidang pelayanan dan konsultasi pendaftaran, pembayaran, informasi, pembetulan, pengurangan, penghapusan, pembatalan, dan administrasi perpajakan lainnya.
- Analisis dokumen pengembangan proses bisnis di bidang penagihan, penyelesaian sengketa perpajakan, bukti permulaan, penyidikan, dan intelijen.
- Analisis dokumen pengembangan proses bisnis di bidang ekstensifikasi, pengawasan, penggalian potensi, pengolahan data dan informasi, pemeriksaan, pemetaan, pendataan, penilaian, dan pengenaan.

Tabel 3.27

Indikator Kinerja Utama (IKU)	Target	Realisasi	Capaian
Persentase penyelesaian analisis dokumen pengembangan proses bisnis di bidang penyuluhan, pelaporan dan	4	4,47	117,50%



pengolahan SPT, pengelolaan pengetahuan, dan pengelolaan dokumen perpajakan			
Persentase penyelesaian analisis dokumen pengembangan proses bisnis di bidang pelayanan dan konsultasi pendaftaran, pembayaran, informasi, pembetulan, pengurangan, penghapusan, pembatalan, dan administrasi perpajakan lainnya	12	15	125%
Persentase penyelesaian analisis dokumen pengembangan proses bisnis di bidang penagihan, penyelesaian sengketa perpajakan, bukti permulaan, penyidikan, dan intelijen	8	9,7	121,25%
Persentase penyelesaian analisis dokumen pengembangan proses bisnis di bidang ekstensifikasi, pengawasan, penggalian potensi, pengolahan data dan informasi, pemeriksaan, pemetaan, pendataan, penilaian, dan pengenaan	13	14,5	111,54%
Total	37	43,9	118,65%

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

Tabel 3.28

Nama IKU	Realisasi Tahun 2020	Realisasi Tahun 2021	Realisasi Tahun 2022	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Persentase penyelesaian analisis dokumen pengembangan proses bisnis	-	-	-	-	118,65%

3. Perbandingan antara Target yang terdapat dalam dokumen Rencana Kerja (Renja), Rencana Strategis DJP Tahun 2020-2024, dan RPJMN (jika ada) dengan Target dan Realisasi IKU Tahun Y

Tabel 3.29

Nama IKU	Dokumen Perencanaan		Kinerja	
	Target Tahun 2024 Renstra DJP	Target Tahun 2024 RPJMN	Target Tahun 2024 pada PK	Realisasi
Persentase penyelesaian analisis dokumen pengembangan proses bisnis	-	-	80%	118,65%

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

Tabel 3.30

Nama IKU	Target Tahun 2024	Standar Nasional (APBN)	Realisasi Tahun 2024
Persentase penyelesaian analisis dokumen pengembangan proses bisnis	80%	-	118,65%

5. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU

- Analisis upaya-upaya *extra effort* yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja
 - a. Melakukan koordinasi dengan unit-unit terkait dan menindaklanjuti arahan pimpinan dalam rangka percepatan penyusunan analisis dokumen.
 - b. Melakukan time management.
 - c. Melakukan monitoring pekerjaan melalui rapat pembinaan secara rutin.dapat diperoleh melalui rapat pembinaan secara rutin maupun individu.
 - d. Melakukan monitoring pekerjaan melalui rapat pembinaan secara rutin.

- **Analisis penyebab kerbehasilan/kegagalan atau peningkatan/penurunan kinerja serta alternatif solusi yang telah dilakukan**
 - a. Keterbatasan data dan informasi dalam penyusunan analisis dokumen.
 - b. Jumlah SDM yang terbatas.
 - c. Pengerjaan tertunda akibat tugas/pekerjaan lain yang harus diselesaikan lebih cepat.
 - d. Belum memperoleh data-data yang diperlukan untuk melakukan analisa dan analisis dokumen.
 - e. Keterbatasan data dan informasi untuk penyusunan analisis dokumen.
 - f. Keterbatasan akses literatur atau jurnal ilmiah untuk referensi dalam penyusunan analisis dokumen.
 - g. Pembahasan *User Requirement Specification* (URS) bersama direktorat terkait (*Business Owner*) dan pihak pengembang yang membutuhkan waktu cukup panjang.
- **Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya**
 - a. SDM
Jumlah sumber daya yang tersedia perlu dilakukan penambahan.
 - b. Anggaran
Tidak ada anggaran khusus yang diperuntukan untuk penyusunan analisis dokumen proses bisnis.
- **Analisis program/kegiatan yang menunjang keberhasilan/kegagalan pencapaian pernyataan kinerja**
 - a. Melakukan kampanye sosialisasi untuk mendorong lebih banyak WP menggunakan layanan perpajakan *online*.
 - b. Melakukan sosialisasi dan pengembangan aplikasi yang lebih menarik dan lebih sederhana, serta membuat tutorial dan panduan sederhana ditujukan pada WP senior atau mereka yang kurang familiar dengan teknologi.
 - c. Memprioritaskan pembaruan desain dan antarmuka aplikasi agar lebih *user friendly*, modern, dan intuitif.
 - d. Meningkatkan kapasitas dan stabilitas *server*, serta peningkatan infrastruktur di daerah dengan sinyal lemah.
- **Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun pada periode sebelumnya dalam pencapaian kinerja**



Rencana aksi telah dilaksanakan dengan baik sehingga pada tahun 2024, Direktorat Transformasi Proses Bisnis berhasil menyelesaikan 43,9 analisis dokumen selama tahun 2024 dari target sebesar 37 analisis dokumen.

- **Analisis atas kendala yang dihadapi dan langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala**
 - a. Memaksimalkan sumber daya manusia yang ada serta sarana dan prasarana yang ada.
 - b. Manajemen kinerja yang efektif dan efisien untuk mensiasati keterbatasan jumlah SDM.
 - c. Melakukan monitoring dan evaluasi (wawancara kepada unit vertikal) untuk mendapatkan bahan kajian, menjaring permasalahan, dan alternatif solusi.
 - d. Memanfaatkan open accessed scientific journals sebagai sumber referensi untuk kajian.
 - e. Peningkatan pengetahuan dan kompetensi pegawai secara berkelanjutan.
 - f. Meningkatkan koordinasi dengan unit-unit terkait.
 - g. Memantau setiap perkembangan pekerjaan.
 - h. Mencari referensi dari jurnal/karya ilmiah.

6. Rencana aksi tahun selanjutnya

- a. Menyusun target rencana kerja terkait penyusunan analisis dokumen proses bisnis.
- b. Menentukan target dan timeline penyelesaian analisis dokumen proses bisnis.
- c. Melakukan koordinasi secara rutin dengan unit terkait dalam rangka penyelesaian analisis dokumen proses bisnis.
- d. Meningkatkan pengetahuan dan kompetensi pegawai secara berkelanjutan.
- e. Melaksanakan time management penyelesaian analisis dokumen dengan baik.
- f. Memantau setiap perkembangan pekerjaan melalui rapat pembinaan maupun monitoring dan Evaluasi.
- g. Melakukan diskusi dengan *business owner* pengembangan proses bisnis yang sesuai untuk dasar pembuatan kajian.
- h. Melakukan monitoring dan evaluasi untuk mengetahui efektivitas terkait efektivitas proses bisnis saat ini sebagai dasar pembuatan kajian.

Sasaran Strategis 5: Pengembangan Proses Bisnis yang Efektif

Realisasi IKU Persentase penyelesaian regulasi proses bisnis

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

Tabel 3.31

T/R	Q1	Q2	Sm. I	Q3	s.d Q3	Q4	Yearly
Target	15%	40%	40%	60%	60%	92%	92%
Realisasi	25%	58,75%	58,75%	92,50%	92,50%	139,75%	139,75%
Capaian	120	120	120	120	120	120	120

- Deskripsi Sasaran Strategis**

Proses Bisnis adalah sekumpulan aktivitas kerja terstruktur dan saling terkait yang menghasilkan keluaran sesuai dengan kebutuhan pengguna. Pengembangan Proses Bisnis yang efektif adalah Pengembangan Proses Bisnis yang mendorong pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan yang telah direncanakan.

- Definisi IKU**

Direktorat Transformasi Proses Bisnis mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang transformasi proses bisnis (PMK-118/PMK.01/2021). Penyusunan regulasi proses bisnis berupa pedoman/petunjuk teknis (Surat Edaran, Keputusan dan Peraturan Direktur Jenderal, dan Nota Dinas Direktur Jenderal), ruang lingkup penyusunan regulasi proses bisnis meliputi proses bisnis baru maupun penyempurnaan (*streamlining/simplification, elimination, integration, reengineering, atau automation*).

Target regulasi yang direncanakan dan tema ditetapkan oleh Direktur TPB termasuk regulasi terdampak Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP).

- Formula IKU**

<u>Jumlah regulasi yang dibuat</u>	x	100%
<u>Jumlah regulasi yang menjadi target awal tahun</u>		

- Realisasi IKU**

Pada tahun 2024 Realisasi IKU Persentase penyelesaian regulasi proses bisnis mencapai 139,75% dari target sebesar 92%, capaian IKU tersebut sebesar 151,91%. Jumlah regulasi proses bisnis yang berhasil diselesaikan di tahun 2024 mendapatkan bobot sebanyak 5,59 regulasi dari target sebanyak 4 regulasi. Persentase penyelesaian analisis dokumen proses bisnis terbagi menjadi 3 jenis regulasi antara lain:

- a. Regulasi proses bisnis di bidang penyuluhan, pelaporan dan pengolahan SPT, pengelolaan pengetahuan, dan pengelolaan dokumen perpajakan.
- b. Regulasi proses bisnis di bidang penagihan, penyelesaian sengketa perpajakan, bukti permulaan, penyidikan, dan intelijen.
- c. Regulasi proses bisnis di bidang ekstensifikasi, pengawasan, penggalan potensi, pengolahan data dan informasi, pemeriksaan, pemetaan, pendataan, penilaian, dan pengenaan.

Tabel 3.32

Indikator Kinerja Utama (IKU)	Target	Realisasi	Capaian
Persentase penyelesaian regulasi proses bisnis di bidang penyuluhan, pelaporan dan pengolahan SPT, pengelolaan pengetahuan, dan pengelolaan dokumen perpajakan	1	1,15	115%
Persentase penyelesaian regulasi proses bisnis di bidang penagihan, penyelesaian sengketa perpajakan, bukti permulaan, penyidikan, dan intelijen	2	2,54	127%
Persentase penyelesaian regulasi proses bisnis di bidang ekstensifikasi, pengawasan, penggalan potensi, pengolahan data dan informasi, pemeriksaan, pemetaan, pendataan, penilaian, dan pengenaan	1	1,9	190%
Total	4	5,59	139,75%

2. Perbandingan antara realisasi IKU tahun 2024 dengan relisasi kinerja lima tahun sebelumnya

Tabel 3.33

Nama IKU	Realisasi Tahun 2020	Realisasi Tahun 2021	Realisasi Tahun 2022	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Persentase penyelesaian regulasi proses bisnis	138,71%	135,36%	128,44%	141,41%	139,75%

3. Perbandingan antara Target yang terdapat dalam dokumen Rencana Kerja (Renja), Rencana Strategis DJP Tahun 2020-2024, dan RPJMN (jika ada) dengan Target dan Realisasi IKU Tahun Y



Tabel 3.34

Nama IKU	Dokumen Perencanaan		Kinerja	
	Target Tahun 2024 Renstra DJP	Target Tahun 2024 RPJMN	Target Tahun 2024 pada PK	Realisasi
Persentase penyelesaian regulasi proses bisnis	-	-	92%	139,75%

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

Tabel 3.35

Nama IKU	Target Tahun 2024	Standar Nasional (APBN)	Realisasi Tahun 2024
Persentase penyelesaian regulasi proses bisnis	92%	-	139,75%

5. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU

- **Analisis upaya-upaya *extra effort* yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja**
 - a. Melakukan koordinasi dengan unit-unit terkait dan menindaklanjuti arahan pimpinan dalam rangka percepatan penyusunan regulasi.
 - b. Melakukan *time management*.
 - c. Melakukan monitoring pekerjaan melalui rapat pembinaan secara rutin.dapat diperoleh melalui rapat pembinaan secara rutin maupun individu.
 - d. Melakukan monitoring pekerjaan melalui rapat pembinaan secara rutin.
- **Analisis penyebab keberhasilan/kegagalan atau peningkatan/penurunan kinerja serta alternatif solusi yang telah dilakukan**
 - a. Beban kerja penyusunan konsep regulasi yang cukup banyak dalam waktu bersamaan.
 - b. Keterbatasan sumber daya manusia, misalnya adanya pegawai *sebagai person in charge* dalam suatu regulasi yang mengalami mutasi sehingga sedikit menghambat proses waktu penyelesaian regulasi.





- c. Pembahasan bersama direktorat terkait atas konsep regulasi terkadang dapat dilaksanakan beberapa kali jika belum terdapat kesepahaman atau kesepakatan, sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama.
 - d. Menunggu pembuatan atau perubahan peraturan oleh direktorat teknis terkait sebagai dasar penyusunan aturan pelaksana PER atau SE.
 - e. Jawaban *co-sign* dari Direktorat lain membutuhkan waktu lama sehingga tahapan pengerjaan selanjutnya menjadi terhambat.
- **Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya**
 - a. SDM

Jumlah sumber daya yang tersedia perlu dilakukan penambahan.
 - b. Anggaran

Tidak ada anggaran khusus yang diperuntukan untuk penyusunan analisis dokumen proses bisnis.
 - **Analisis program/kegiatan yang menunjang keberhasilan/kegagalan pencapaian pernyataan kinerja**
 - a. Telah terjalin kerja sama yang baik dengan unit kerja terkait sehingga permasalahan yang timbul dapat diselesaikan dengan baik.
 - b. Perencanaan dalam penyusunan proses bisnis baru maupun penyempurnaan proses bisnis yang melibatkan semua unit terkait.
 - c. Pelaksanaan kerja yang baik dan sesuai dengan rencana kerja.
 - d. Monitoring pekerjaan yang dilakukan secara rutin.
 - **Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun pada periode sebelumnya dalam pencapaian kinerja**

Rencana aksi telah dilaksanakan dengan baik sehingga pada tahun 2024, Direktorat Transformasi Proses Bisnis berhasil menyelesaikan 5,59 regulasi selama tahun 2024 dari target sebesar 4 regulasi.
 - **Analisis atas kendala yang dihadapi dan langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala**
 - a. Memaksimalkan sumber daya manusia yang ada serta sarana dan prasarana yang ada.
 - b. Melakukan monitoring dan evaluasi pekerjaan melalui rapat pembinaan secara rutin.
 - c. Peningkatan pengetahuan dan kompetensi pegawai secara berkelanjutan.



- d. Meningkatkan koordinasi dengan unit-unit terkait.
- e. Memantau setiap perkembangan pekerjaan.
- f. Mencari referensi dari jurnal/karya ilmiah.
- g. Rutin mengadakan rapat pembahasan bersama direktorat terkait untuk mencapai kesepahaman.

6. Rencana aksi tahun selanjutnya

- a. Menyusun target rencana kerja terkait penyusunan regulasi proses bisnis.
- b. Menentukan *timeline* penyelesaian regulasi proses bisnis.
- c. Melakukan koordinasi secara rutin dengan unit terkait dalam rangka penyelesaian regulasi proses bisnis.
- d. Meningkatkan pengetahuan dan kompetensi pegawai secara berkelanjutan.
- e. Memantau setiap perkembangan pekerjaan melalui rapat pembinaan, rapat pembahasan, maupun monitoring dan evaluasi.

Sasaran Strategis 6: Pengembangan SOP yang Efisien

Realisasi IKU Persentase penyelesaian penyusunan SOP substantif

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

Tabel 3.36

T/R	Q1	Q2	Sm. I	Q3	s.d Q3	Q4	Yearly
Target	10%	40%	40%	60%	60%	90%	90%
Realisasi	20%	87,29%	87,29%	102,29%	102,29%	117,34%	117,34%
Capaian	120	120	120	120	120	120	120

- **Deskripsi Sasaran Strategis**

Proses Bisnis adalah sekumpulan aktivitas kerja terstruktur dan saling terkait yang menghasilkan keluaran sesuai dengan kebutuhan pengguna. Pengembangan Proses Bisnis yang efektif adalah Pengembangan Proses Bisnis yang mendorong pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan yang telah direncanakan.

- **Definisi IKU**

Direktorat Transformasi Proses Bisnis mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang transformasi proses bisnis (PMK-118/PMK.01/2021). SOP merupakan serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan, bagaimana dan kapan harus dilakukan, serta di mana dan oleh siapa dilakukan. Penyusunan SOP

mengacu pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor KMK-551/KMK.01/2021 tentang Pedoman Pengelolaan Proses Bisnis di Lingkungan Kementerian Keuangan dan Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-32/PJ/2021 tentang Manajemen Standar Operasional Prosedur (SOP) Direktorat Jenderal Pajak. Ruang lingkup penyusunan SOP dalam hal ini meliputi SOP baru maupun penyempurnaan, termasuk penghapusan SOP yang sudah tidak relevan lagi. Realisasi SOP dihitung dengan memperhitungkan bobot tahapan penyelesaian dan bobot kecepatan penyelesaian (tepat waktu dan tidak tepat waktu). Definisi tepat waktu adalah penyusunan dan/atau penyempurnaan SOP oleh Pihak Penyusun SOP diselesaikan selambat-lambatnya akhir bulan kedua pada suatu kuartal. Target dari IKU ini adalah jumlah (angka mutlak) SOP Substantif yang ditetapkan di awal tahun oleh Direktur TPB, termasuk SOP terdampak Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP).

- **Formula IKU**

<u>Jumlah SOP yang dibuat</u>	x	100%
<u>Jumlah SOP yang menjadi target awal tahun</u>		

- **Realisasi IKU**

Pada tahun 2024 Realisasi IKU Persentase Persentase penyelesaian penyusunan SOP substantif mencapai 117,34% dari target sebesar 90%, capaian IKU tersebut sebesar 130,38%. Jumlah regulasi proses bisnis yang berhasil diselesaikan di tahun 2024 mendapatkan bobot sebanyak 56,325 SOP dari target sebanyak 48 SOP. Persentase penyelesaian SOP terbagi menjadi 4 jenis SOP antara lain :

- SOP di bidang penyuluhan, pelaporan dan pengolahan SPT, pengelolaan pengetahuan, dan pengelolaan dokumen perpajakan.
- SOP di bidang pelayanan dan konsultasi pendaftaran, pembayaran, informasi, pembetulan, pengurangan, penghapusan, pembatalan, dan administrasi perpajakan lainnya.
- SOP di bidang penagihan, penyelesaian sengketa perpajakan, bukti permulaan, penyidikan, dan intelijen.
- SOP di bidang ekstensifikasi, pengawasan, penggalian potensi, pengolahan data dan informasi, pemeriksaan, pemetaan, pendataan, penilaian, dan pengenaan.

Tabel 3.37

Indikator Kinerja Utama (IKU)	Target	Realisasi	Capaian
Persentase penyelesaian penyusunan SOP substantif di bidang penyuluhan, pelaporan dan pengolahan SPT,	3	3,38	126,67%



pengelolaan pengetahuan, dan pengelolaan dokumen perpajakan			
Persentase penyelesaian penyusunan SOP substantif di bidang pelayanan dan konsultasi pendaftaran, pembayaran, informasi, pembetulan, pengurangan, penghapusan, pembatalan, dan administrasi perpajakan lainnya	14	16,425	117,32%
Persentase penyelesaian penyusunan SOP substantif di bidang penagihan, penyelesaian sengketa perpajakan, bukti permulaan, penyidikan, dan intelijen	11	13,5	122,73%
Persentase penyelesaian penyusunan SOP substantif di bidang ekstensifikasi, pengawasan, penggalan potensi, pengolahan data dan informasi, pemeriksaan, pemetaan, pendataan, penilaian, dan pengenaan	20	22,6	113%
Total	48	56,325	117,34%

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

Tabel 3.38

Nama IKU	Realisasi Tahun 2020	Realisasi Tahun 2021	Realisasi Tahun 2022	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Persentase penyelesaian penyusunan SOP substantif	114,58%	227,27%	128,44%	423,30%	128,24%

3. Perbandingan antara Target yang terdapat dalam dokumen Rencana Kerja (Renja), Rencana Strategis DJP Tahun 2020-2024, dan RPJMN (jika ada) dengan Target dan Realisasi IKU Tahun Y



Tabel 3.39

Nama IKU	Dokumen Perencanaan		Kinerja	
	Target Tahun 2024 Renstra DJP	Target Tahun 2024 RPJMN	Target Tahun 2024 pada PK	Realisasi
Persentase penyelesaian penyusunan SOP substantif	-	-	90%	117,34%

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

Tabel 3.40

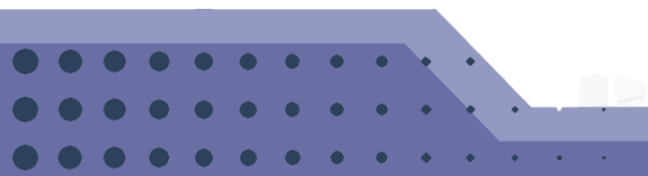
Nama IKU	Target Tahun 2024	Standar Nasional (APBN)	Realisasi Tahun 2024
Persentase penyelesaian penyusunan SOP substantif	90%	-	117,34%

5. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU

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

Telah dilakukan pembahasan serta monitoring dan evaluasi antara pemilik proses bisnis dengan sekretariat proses bisnis terkait timeline penyelesaian SOP yang sudah di rencanakan.

- **Analisis penyebab kerbehasilan/kegagalan atau peningkatan/penurunan kinerja serta alternatif solusi yang telah dilakukan**
 - a. Proses upload dokumen SOP pada aplikasi Orbus iServer membutuhkan waktu yang cukup lama sehingga menghambat proses penyelesaian dan penetapan SOP.
 - b. SOP sudah tidak relevan dengan praktik di lapangan, tetapi belum bisa direvisi karena belum ada dasar hukum dan petunjuk teknisnya.
 - c. Belum selarasnya regulasi di DJP terkait penyusunan SOP yang sesuai dengan regulasi yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan.
 - d. Kendala teknis penggunaan aplikasi Orbus iServer untuk menyusun dan mengelola SOP.



- **Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya**
 - a. SDM
Jumlah sumber daya yang tersedia perlu dilakukan penambahan.
 - b. Anggaran
Tidak ada anggaran khusus yang diperuntukan untuk penyusunan analisis dokumen proses bisnis.
- **Analisis program/kegiatan yang menunjang keberhasilan/kegagalan pencapaian pernyataan kinerja**
 - a. Berkoordinasi dengan masing-masing tim dalam penyusunan SOP.
 - b. Pembagian beban kerja penyusunan SOP dilakukan di awal triwulan.
 - c. Reminder/pengingat untuk segera menyelesaikan SOP sebelum tenggat waktu kepada penyusun SOP.
 - d. Koordinasi bersama tim manajemen SOP di TPB.
- **Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun pada periode sebelumnya dalam pencapaian kinerja**
Rencana aksi telah dilaksanakan dengan baik sehingga pada tahun 2024, Direktorat Transformasi Proses Bisnis berhasil menyelesaikan 56,325 SOP selama tahun 2024 dari target sebesar 48 SOP.
- **Analisis atas kendala yang dihadapi dan langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala**
 - a. Berkoordinasi dengan masing-masing tim dalam penyusunan SOP.
 - b. Diperlukan akses Orbus iServer pada PC kantor untuk memudahkan dan mendukung kerja SOP.
 - c. Penyediaan laptop kantor khusus Orbus iServer dan pengembangan SOP.
 - d. Peningkatan kapasitas pegawai terkait pengembangan dan penyusunan SOP.
 - e. Pembagian beban kerja penyusunan SOP dilakukan di awal triwulan.
 - f. Reminder/pengingat untuk segera menyelesaikan SOP sebelum tenggat waktu kepada penyusun SOP.

6. Rencana aksi tahun selanjutnya

- a. Menyelenggarakan *In House Training* (IHT) terkait kaidah penyusunan SOP yang baik dan benar.
- b. Dukungan unit TU dan TIK dalam memfasilitasi adanya iserver pada PC kantor dan laptop kantor.
- c. Melakukan *review* SOP yang telah disusun oleh PIC SOP Subdirektorat.

- d. Meningkatkan koordinasi dengan unit-unit terkait.
- e. Memantau setiap perkembangan pekerjaan.
- f. Melakukan *reminder*/pengingat untuk segera menyelesaikan SOP sebelum tenggat waktu kepada penyusun SOP.
- g. Melakukan pembagian beban kerja penyusunan SOP yang dilakukan di awal triwulan.

Sasaran Strategis 7: Pengendalian internal yang efektif

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

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

Tabel 3.41

T/R	Q1	Q2	Sm. I	Q3	s.d Q3	Q4	Yearly
Target	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Realisasi	N/A	100%	100%	107%	107%	107%	107%
Capaian	N/A	111,11	111,11	118,89	118,89	118,89	118,89

• Deskripsi Sasaran Strategis

Pengawasan dan pengendalian internal bertujuan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean governance*). Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) merupakan salah satu instrumen penting dalam upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean governance*).

• Definisi IKU

Rekomendasi berdasarkan manual IKU persentase rekomendasi hasil pemeriksaan BPK, hasil pengawasan Itjen, dan hasil pengawasan KITSDA yang ditindaklanjuti tepat waktu meliputi:

- a. Hasil pemeriksaan BPK adalah tindakan yang harus dilaksanakan oleh unit berdasarkan hasil pemeriksaan BPK (pemeriksaan kinerja dan pemeriksaan dengan tujuan tertentu /PDTT).
- b. Hasil pengawasan Itjen yaitu:
 - 1) tindakan yang harus dilaksanakan oleh unit berdasarkan hasil pengawasan intern yang meliputi kegiatan berupa audit, reviu, evaluasi, *monitoring*, dan asistensi oleh Itjen,
 - 2) tindakan yang harus dilakukan unit berdasarkan rekomendasi kebijakan/*policy recommendation* Itjen, dan
 - 3) pemeriksaan disiplin berdasarkan PP Nomor 53 tahun 2010 yang harus dilakukan atasan langsung dalam unit tersebut yang bawahannya direkomendasikan hukuman disiplin berdasarkan Laporan Hasil Audit Investigasi, Laporan Hasil Pengintaian Itjen, dan Nota Dinas Direktur KITSDA dan/atau Inspektur Bidang Investigasi, 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 Kanwil DJP maupun UPT.

c. Hasil pengawasan KITSDA yaitu:

- 1) 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.
- 2) 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:
 - a) Rekomendasi hasil investigasi KITSDA,
 - b) Rekomendasi hasil analisis KITSDA, dan
 - c) 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 disiplin. PYBM yang dimaksud adalah PYBM yang berada di unit eselon II KP DJP maupun UPT.

- **Formula IKU**

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

- **Realisasi IKU**

Berdasarkan uraian tersebut diatas, Direktorat Transformasi Proses Bisnis pada tahun 2024 memperoleh realisasi IKU persentase rekomendasi hasil pemeriksaan BPK, hasil pengawasan Itjen, dan hasil pengawasan KITSDA yang ditindaklanjuti tepat waktu sebesar 107% dari target sebesar 90% dengan capain sebesar 118.89%. Hal tersebut mengalami peningkatan dari data capaian pada tahun 2023, dimana pada tahun 2023 realisasi IKU tersebut sebesar 100% dari target sebesar 91% dengan capain sebesar 108,89%.

2. Perbandingan antara realisasi IKU tahun 2024 dengan relisasi kinerja lima tahun sebelumnya



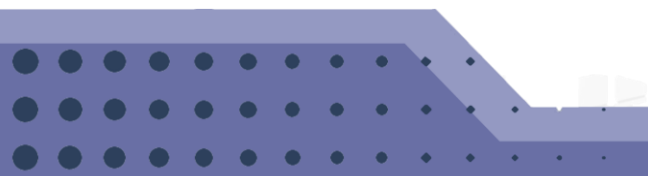
Tabel 3.42

Nama IKU	Realisasi Tahun 2020	Realisasi Tahun 2021	Realisasi Tahun 2022	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Persentase rekomendasi hasil pemeriksaan BPK, hasil pengawasan Itjen, dan hasil pengawasan KITSDA yang ditindaklanjuti tepat waktu	111,11%	108,70%	108,70%	108,89%	107%

3. Perbandingan antara Target yang terdapat dalam dokumen Rencana Kerja (Renja), Rencana Strategis DJP Tahun 2020-2024, dan RPJMN (jika ada) dengan Target dan Realisasi IKU Tahun Y

Tabel 3.43

Nama IKU	Dokumen Perencanaan		Kinerja	
	Target Tahun 2024 Renstra DJP	Target Tahun 2024 RPJMN	Target Tahun 2024 pada PK	Realisasi
Persentase rekomendasi hasil pemeriksaan BPK, hasil pengawasan Itjen, dan hasil pengawasan KITSDA yang ditindaklanjuti tepat waktu	-	-	90%	107%



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

Tabel 3.44

Nama IKU	Target Tahun 2024	Standar Nasional (APBN)	Realisasi Tahun 2024
Persentase rekomendasi hasil pemeriksaan BPK, hasil pengawasan Itjen, dan hasil pengawasan KITSDA yang ditindaklanjuti tepat waktu	90%	-	107%

5. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU

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

Rekomendasi hasil pemeriksaan BPK, hasil pengawasan Itjen, dan hasil pengawasan KITSDA sudah ditindaklanjuti dengan segera oleh unit terkait.

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

- Terdapat beberapa hal yang menjadi temuan dan dipertanyakan beberapa kali dalam beberapa LHP.

Contoh:

Pengelolaan fasilitas dan insentif perpajakan, pengelolaan fasilitas SKB PPh, dan penatausahaan piutang perpajakan sehingga Direktorat TPB memberikan tanggapan beberapa ND dengan jawaban yang sama.

- Terdapat rekomendasi yang tingkat kendalinya tidak sepenuhnya berada di Direktorat TPB karena PIC berdasarkan rekomendasi berada di direktorat lain.

Contoh:

Pengelolaan fasilitas dan insentif perpajakan yang berada di Direktorat PKP, pengelolaan SKB PPh yang berada di Direktorat Ekstensifikasi dan Penilaian, serta pengelolaan piutang perpajakan yang berada di Direktorat Penegakan Hukum. Atas temuan tersebut, Direktorat TPB memberikan tanggapan sesuai dengan kewenangannya seperti atas SOP, *Request For Changes* (RFC), dan *Analysis Document* (AD) terkait dengan tindak lanjut rekomendasi.

- c. Terdapat data permintaan yang kewenangannya tidak berada di Direktorat TPB

Contoh:

Permintaan klarifikasi atas perumusan SOP Penyusunan Regulasi Perpajakan yang berlaku di DJP, di mana penyusunan SOP atas penyusunan regulasi perpajakan tersebut berdasarkan SE-32/PJ/2021 tentang Manajemen Standar Operasional Prosedur (SOP) Direktorat Jenderal Pajak merupakan kewenangan Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur.

- **Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya**

- a. SDM

Jumlah sumber daya yang tersedia perlu dilakukan penambahan.

- b. Anggaran

Tidak ada anggaran khusus yang diperuntukan untuk penyusunan analisis dokumen proses bisnis.

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

- a. Menindaklanjuti rekomendasi hasil pemeriksaan BPK, hasil pengawasan Itjen, dan hasil pengawasan KITSDA dengan tepat waktu.
- b. Melakukan rapat pembahasan hasil pemeriksaan BPK, hasil pengawasan Itjen, dan hasil pengawasan KITSDA.
- c. Melakukan monitoring dan evaluasi pekerjaan.

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

Rencana aksi telah dilaksanakan dengan baik sehingga pada tahun 2024 realisasi IKU persentase penyelesaian rekomendasi hasil pemeriksaan BPK, hasil pengawasan Itjen, dan hasil pengawasan KITSDA sebesar 107% dari target sebesar 90%, dengan capaian sebesar 118.89%.

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

- a. Melakukan koordinasi dan konfirmasi terkait termuan dengan unit terkait.
- b. Memberikan tanggapan sesuai dengan kewenangan yang ada di Direktorat TPB.

6. Rencana aksi tahun selanjutnya

Terus mempertahankan kinerja yang baik serta meningkatkan proses penyelesaian rekomendasi dari unit terkait.

Sasaran Strategis 8: Pengelolaan organisasi dan SDM yang adaptif

Realisasi IKU Tingkat Kualitas Kompetensi SDM

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

Tabel 3.45

T/R	Q1	Q2	Sm. I	Q3	s.d Q3	Q4	Yearly
Target	15	45	45	75	75	90	90
Realisasi	78,82	97,93	105,17	105,17	105,17	107,19	107,19
Capaian	120	120	120	120	120	119,10	119,10

- Deskripsi Sasaran Strategis**

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

- Definisi IKU**

Tingkat kualitas kompetensi SDM mengukur kualitas kompetensi SDM yang meliputi:

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

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

- Tidak ada Pelaksana dan Fungsional yang mengikuti uji kompetensi teknis pada tahun 2024.
- Seluruh Pelaksana dan Fungsional yang mengikuti uji kompetensi teknis pada tahun 2024 lulus.

- Formula IKU**

Tingkat Kualitas Kompetensi SDM	(Capaian Aspek 1 x 30%) + (Capaian Aspek 2 x 35%) + (Capaian Aspek 3 x 35%)	
Aspek 1: Tingkat Pemenuhan Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural Pejabat Struktural		
Jumlah pejabat struktural yang memenuhi JPM ≥80% — Jumlah pejabat struktural yang sudah mengikuti Assessment Center x 30% + Jumlah pejabat struktural yang tidak memenuhi JPM ≥80% dan dilakukan pengembangan — Jumlah pejabat struktural yang tidak memenuhi JPM ≥80% x 70%		
Aspek 2: Tingkat Pemenuhan Kompetensi Teknis Pelaksana dan Fungsional		
Jumlah pegawai yang lulus uji kompetensi teknis — Jumlah pegawai yang mengikuti uji kompetensi teknis x 30% + Jumlah pegawai yang tidak lulus uji kompetensi teknis dan dilakukan pengembangan — jumlah pegawai yang tidak lulus uji kompetensi teknis x 70%		
Aspek 3: Tingkat Pemenuhan Standar Jam Pelajaran Pegawai		
(Efektivitas Penyelesaian Jam Pelajaran x 60%) + (Efektivitas Penyelesaian Modul E-learning Studia x 40%)		

- **Realisasi IKU**

Berdasarkan uraian tersebut diatas, Direktorat Transformasi Proses Bisnis pada tahun 2024 memperoleh realisasi IKU Tingkat Kualitas Kompetensi SDM sebesar 107,19 dari target sebesar 90 dengan capaian sebesar 119,10.

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

Tabel 3.46

Nama IKU	Realisasi Tahun 2020	Realisasi Tahun 2021	Realisasi Tahun 2022	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Tingkat Kualitas Kompetensi SDM	-	-	-	-	107,19

3. Perbandingan antara Target yang terdapat dalam dokumen Rencana Kerja (Renja), Rencana Strategis DJP Tahun 2020-2024, dan RPJMN (jika ada) dengan Target dan Realisasi IKU Tahun Y

Tabel 3.47

Nama IKU	Dokumen Perencanaan		Kinerja	
	Target Tahun 2024 Renstra DJP	Target Tahun 2024 RPJMN	Target Tahun 2024 pada PK	Realisasi
Tingkat Kualitas Kompetensi SDM	-	-	90	107,19

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

Tabel 3.48

Nama IKU	Target Tahun 2024	Standar Nasional (APBN)	Realisasi Tahun 2024
Tingkat Kualitas Kompetensi SDM	90	-	107,19



5. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU

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

Telah terjalin komunikasi dan kerjasama dalam pelaksanaan Assessment Center, Ujian Kompetensi Teknis, dan Pemenuhan Standar Jam Pelajaran Pegawai sehingga proses berjalan dengan baik.

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

Permasalahan terkait kendala jaringan pada saat pelaksanaan Assessment Center, Ujian Kompetensi Teknis, dan Pemenuhan Standar Jam Pelajaran Pegawai.

- **Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya**

- a. SDM

- Jumlah sumber daya yang tersedia perlu dilakukan penambahan.

- b. Anggaran

- Tidak ada anggaran khusus yang diperuntukan untuk penyusunan analisis dokumen proses bisnis.

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

Melakukan koordinasi dengan PIC/Admin *Assessment Center*, Ujian Kompetensi Teknis, dan Pemenuhan Standar Jam Pelajaran Pegawai.

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

Rencana aksi telah dilaksanakan dengan baik sehingga pada tahun 2024 realisasi IKU Tingkat Kualitas Kompetensi SDM sebesar 107,19 dari target sebesar 90, dengan capaian sebesar 119,10.

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

Melakukan koordinasi dengan PIC/Admin *Assessment Center*, Ujian Kompetensi Teknis, dan Pemenuhan Standar Jam Pelajaran Pegawai.

6. Rencana aksi tahun selanjutnya

Perlu dilakukan keseragaman pemahaman terkait mekanisme pelaksanaan *Assessment Center*, Ujian Kompetensi Teknis, dan Pemenuhan Standar Jam Pelajaran Pegawai sehingga proses dapat berjalan dengan baik.

Sasaran Strategis 8: Pengelolaan organisasi dan SDM yang adaptif

Realisasi IKU Persentase Indeks Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja dan Manajemen Risiko

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

Tabel 3.49

T/R	Q1	Q2	Sm. I	Q3	s.d Q3	Q4	Yearly
Target	23	47	47	70	70	90	90
Realisasi	34,52	65,89	65,89	90,23	90,23	97,73	97,73
Capaian	120	120	120	120	120	108,59	108,59

• Deskripsi Sasaran Strategis

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

• Definisi IKU

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

- Manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan mengoptimalkan sumber daya untuk meningkatkan kinerja organisasi dan pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- Manajemen kinerja dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.
- Ruang lingkup manajemen kinerja terdiri atas klasifikasi manajemen kinerja, struktur manajemen kinerja, kerangka kerja sistem manajemen kinerja, dan sistem informasi manajemen kinerja.
- 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;
 - c. 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;
 - d. 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;
 - e. 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. 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.

- **Formula IKU**

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

- **Realisasi IKU**

Berdasarkan uraian tersebut diatas, Direktorat Transformasi Proses Bisnis pada tahun 2024 memperoleh realisasi IKU Indeks Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja dan Manajemen Risiko sebesar 97,73 dari target sebesar 90 dengan capaian sebesar 108,59.

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



Tabel 3.50

Nama IKU	Realisasi Tahun 2020	Realisasi Tahun 2021	Realisasi Tahun 2022	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Indeks Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja dan Manajemen Risiko	98,98	109,98	105,59	106,33	107,19

3. Perbandingan antara Target yang terdapat dalam dokumen Rencana Kerja (Renja), Rencana Strategis DJP Tahun 2020-2024, dan RPJMN (jika ada) dengan Target dan Realisasi IKU Tahun Y

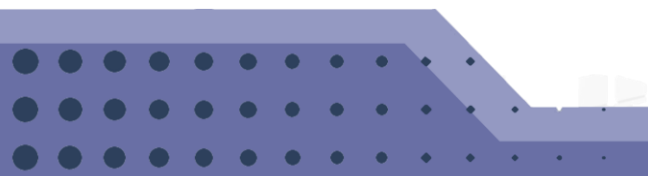
Tabel 3.51

Nama IKU	Dokumen Perencanaan		Kinerja	
	Target Tahun 2024 Renstra DJP	Target Tahun 2024 RPJMN	Target Tahun 2024 pada PK	Realisasi
Indeks Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja dan Manajemen Risiko	-	-	90	97,73

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

Tabel 3.52

Nama IKU	Target Tahun 2024	Standar Nasional (APBN)	Realisasi Tahun 2024
Indeks Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja dan Manajemen Risiko	90	-	97,73





5. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU

- **Analisis upaya-upaya *extra effort* yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja**
 - a. Melakukan Penyusunan Rencana Mitigasi Risiko dan Manual IRU tahun 2024.
 - b. Melakukan Monitoring pelaksanaan rencana mitigasi risiko.
 - c. Telah Melaksanakan DKO sebelum batas waktu pelaksanaan DKO Triwulan I dan Triwulan IV Tahun 2024.
- **Analisis penyebab kerbehasilan/kegagalan atau peningkatan/penurunan kinerja serta alternatif solusi yang telah dilakukan**
 - a. Penetapan IKU Direktorat TPB diawal tahun yang masih mengalami perubahan hingga batas akhir waktu penyusunan dokumen Manajemen Risiko.
 - b. Dinamisnya perubahan waktu pelaksanaan Dialog Kinerja Organisasi.
 - c. Kurangnya koordinasi dengan pihak terkait pada penyusunan rencana mitigasi risiko tahun 2024.
- **Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya**
 - a. SDM
Jumlah sumber daya yang tersedia perlu dilakukan penambahan.
 - b. Anggaran
Tidak ada anggaran khusus yang diperuntukan untuk penyusunan analisis dokumen proses bisnis.
- **Analisis program/kegiatan yang menunjang keberhasilan/kegagalan pencapaian pernyataan kinerja**
 - a. Melakukan koordinasi dengan sekretaris Direktur maupun Kepala Subdirektorat terkait jadwal pelaksanaan Dialog Kinerja Organisasi.
 - b. Meningkatkan koordinasi dan membuat remainder ke PIC Manajemen Kinerja dan Risiko, guna menjaga Penyampaian dokumen Capaian Kinerja dan Manajemen Risiko tepat waktu.
 - c. Telah dilakukan koordinasi dan remainder ke tiap PIC Manajemen Kinerja dan Risiko, guna menjaga Penyampaian dokumen Capaian Kinerja dan Manajemen Risiko.
- **Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun pada periode sebelumnya dalam pencapaian kinerja**

Rencana aksi telah dilaksanakan dengan baik sehingga pada tahun 2024 realisasi IKU Indeks Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja dan Manajemen Risiko sebesar 97,73 dari target sebesar 90, dengan capaian sebesar 108,59.

- **Analisis atas kendala yang dihadapi dan langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala**
 - a. Melakukan Penyusunan Rencana Mitigasi Risiko dan Manual IRU tahun 2024.
 - b. Melakukan Monitoring pelaksanaan rencana mitigasi risiko.
 - c. Telah Melaksanakan DKO sebelum batas waktu pelaksanaan DKO Triwulan I dan Triwulan IV Tahun 2024.

6. Rencana aksi tahun selanjutnya

- a. Melakukan monitoring terkait laporan Nilai Kinerja Organisasi dan Manajemen Risiko secara periodik (setiap bulan).
- b. Menyusun dan menyiapkan bahan laporan lebih cepat dan efisien.
- c. Melaksanakan Dialog Kinerja Organisasi dikesempatan pertama.
- d. Menyampaikan laporan NKO dan Manajemen Risiko tidak di akhir periode batas waktu pelaporan.

Sasaran Strategis 9: Pengelolaan keuangan yang akuntabel
Realisasi IKU Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran

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

Tabel 3.53

T/R	Q1	Q2	Sm. I	Q3	s.d Q3	Q4	Yearly
Target	100	100	100	100	100	100	100
Realisasi	104,71	99,86	99,86	101,48	101,48	120	120
Capaian	104,71	99,86	99,86	101,48	101,48	120	120

- **Deskripsi Sasaran Strategis**

Pengaturan yang dimaksudkan untuk meningkatkan transparansi, akurasi, dan keteraturan dalam pengelolaan keuangan organisasi. Dengan fokus pada akuntabilitas, organisasi berkomitmen untuk mengimplementasikan praktik pengelolaan keuangan yang jelas dan terukur sehingga organisasi dapat memastikan bahwa kebijakan dan keputusan keuangan diambil berdasarkan informasi yang dapat dipercaya.

- **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:

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

- **Formula IKU**

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

- **Realisasi IKU**

Direktorat Transformasi Proses Bisnis termasuk dalam Non Satuan Kerja yang memiliki anggaran belanja barang dengan perhitungan IKU Persentase Kualitas Pelaksanaan Anggaran sebagai berikut:

- Capaian IKU IKPA Triwulan I = Capaian IKPA Januari s.d. Maret
- Capaian IKU IKPA Triwulan II = Capaian IKPA Januari s.d. Juni
- Capaian IKU IKPA Triwulan III = Capaian IKPA Januari s.d. September
- Capaian IKU IKKPA Triwulan IV = 50 % Capaian IKPA Januari s.d. Desember + 50% Capaian SMART.

Capaian Indikator Kinerja Kualitas Pelaksanaan Anggaran (IKKPA) diatur berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan nomor PER-5/PB/2022 tanggal 18 Maret 2022 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja K/L dengan bobot masing-masing komponen sebagai berikut:

- Revisi DIPA : 10%
- Penyampaian Data Kontrak : 10%
- Penyerapan Anggaran : 20%

- d. Penyelesaian Tagihan : 10%
- e. Capaian Output : 25%

Sementara itu, Capaian SMART diukur sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 22/PMK.02/2021 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga dengan bobot tiap indikator sebagai berikut:

- a. Capaian Keluaran : 43,5%
- b. Penyerapan Anggaran : 9,7%
- c. Efisiensi : 28,6%
- d. Konsistensi Penyerapan Anggaran terhadap Perencanaan : 18,2%.

Berikut adalah detail perhitungan komponen IKU Indeks Kualitas Pelaksanaan Anggaran Triwulan I s.d. Triwulan IV Tahun 2024:

Tabel 3.54

No	Indikator IKU Indeks Kualitas Pelaksanaan Anggaran	Bobot	Nilai			
			Q1	Q2	Q3	Q4
A. Penilaian dengan Capaian IKPA						
1	Revisi DIPA	10	13,33	13,33	13,33	13,33
2	Penyampaian Data Kontrak	10	13,33	13,33	13,33	13,33
3	Penyerapan Anggaran	20	26,67	23,58	24,61	25,12
4	Penyelesaian Tagihan	10	13,33	13,33	13,33	13,33
5	Capaian Output	25	33,33	33,33	33,33	33,33
Realisasi per triwulan		60	100	96,9	97,93	98,44

Selain itu, salah satu penilaian capaian IKU Indeks Kualitas Pelaksanaan Anggaran berupa penyampaian data kontrak selama Tahun Anggaran 2024 sebagai berikut:

Tabel 3.55

I	MENGHITUNG KOMPONEN KETEPATAN WAKTU			
	Jumlah Kontrak Seluruhnya	16		
	Jumlah Kontrak terlambat	0		
	Jumlah Kontrak tepat Waktu	16		
	TOTAL NILAI KOMPONEN KEPATUHAN	1600		
	NILAI KOMPONEN KEPATUHAN	100,00		
	% KEPATUHAN	40,00		
II	MENGHITUNG KOMPONEN AKSELERASI PRA DIPA			
	Jumlah kontrak tertanggal tahun sebelumnya	0		
	Jumlah kontrak yang dilaksanakan di Triwulan I	1	*) 1 agar default 100	
	TOTAL NILAI KOMPONEN AKSELERASI PRA DIPA	100		
	NILAI KOMPONEN AKSELERASI PRA DIPA	100		

	% AKSELERASI PRA DIPA	30,00		
III	MENGHITUNG KONTRAK 53 (50 JUTA - 200 JUTA)	JUMLAH	SKOR	
	Jumlah Kontrak 53 di Triwulan I	1	100	*) 1 agar default 100
	Jumlah Kontrak 53 di Triwulan II	1	100	*) 1 agar default 100
	Jumlah Kontrak 53 di Triwulan III	0	0	
	Jumlah Kontrak 53 di Triwulan IV	0	0	
	TOTAL NILAI KOMPONEN KONTRAK 53	200		
	NILAI KOMPONEN KONTRAK 53	100,00		
	% KONTRAK 53	30,00		
	Nilai Penyampaian Data Kontrak	100,00		

A. Penilaian Nilai SMART

KANTOR PUSAT DIREKTORAT JENDERAL PAJAK KEMENTERIAN KEUANGAN					Role	Pilih TA (2024)	Logout
Nilai Kinerja Anggaran Satuan Kerja					Monitoring / Nilai Kinerja Anggaran Satker		
Tampilkan 25 entri					Download Excel		
Cari:							
No.	Kode Satuan Kerja	Satuan Kerja	NK Perencanaan Anggaran	NK Pelaksanaan Anggaran	Nilai Kinerja Anggaran		
1	119091	KANTOR PUSAT DIREKTORAT JENDERAL PAJAK	98,65	95,74	97,20		
Menampilkan 1 sampai 1 dari 1 entri					Sebelumnya 1 Selanjutnya		

Perhitungan Capaian IKKPA : 120

Realisasi IKU Indeks Kinerja Kualitas Pelaksanaan Anggaran Pada Triwulan IV Tahun 2024 dihitung dengan menggunakan dua komponen, yaitu 50% dari perhitungan IKPA bulan Januari s.d. Desember ditambah 50% dari perhitungan IKU menggunakan aplikasi SMART. Perhitungan Capaian IKPA sampai dengan Desember 2024 sebesar 98,44% dan Capaian IKU berdasarkan aplikasi SMART sebesar 97,20%. Oleh karena itu perhitungan IKU IKKPA triwulan IV sebesar 97,82% yang merupakan rata-rata dari 2 komponen tersebut dari target triwulan IV sebesar 91%. Sehingga Indeks Kinerja Kualitas Pelaksanaan Anggaran (IKKPA) tahun 2024 adalah 120 dari target 100.

2. Perbandingan antara realisasi IKU tahun 2024 dengan relisasi kinerja lima tahun sebelumnya

Tabel 3.56

Nama IKU	Realisasi Tahun 2020	Realisasi Tahun 2021	Realisasi Tahun 2022	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
----------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------



Indeks Kinerja Kualitas Pelaksanaan Anggaran	91,76	86,05	100,50	97,39	120
---	-------	-------	--------	-------	-----

3. Perbandingan antara Target yang terdapat dalam dokumen Rencana Kerja (Renja), Rencana Strategis DJP Tahun 2020-2024, dan RPJMN (jika ada) dengan Target dan Realisasi IKU Tahun Y

Tabel 3.57

Nama IKU	Dokumen Perencanaan		Kinerja	
	Target Tahun 2024 Renstra DJP	Target Tahun 2024 RPJMN	Target Tahun 2024 pada PK	Realisasi
Indeks Kinerja Kualitas Pelaksanaan Anggaran	-	-	100	120

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

Tabel 3.58

Nama IKU	Target Tahun 2024	Standar Nasional (APBN)	Realisasi Tahun 2024
Indeks Kinerja Kualitas Pelaksanaan Anggaran	100	-	120

5. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU

- **Analisis upaya-upaya *extra effort* yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja**
 - a. Melakukan revisi anggaran *refocussing* kegiatan.
 - b. Menyampaikan Nota Dinas monitoring penyerapan anggaran dan himbauan untuk mengoptimalkan penyerapan anggaran.
 - c. Menyampaikan Revisi Rencana Penarikan Dana (RPD) sebagai salah satu komponen IKU Kualitas Pelaksanaan Anggaran, yaitu Deviasi Halaman III DIPA setiap Triwulan ke Bagian Keuangan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak.

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

- a. Perhitungan capaian IKKPA menggunakan rumus rata-rata dari awal tahun. Ketika ada capaian IKU yang rendah pada beberapa bulan saja, akan mempengaruhi capaian IKPA secara keseluruhan.
- b. Dari beberapa indikator perhitungan capaian IKKPA, indikator konsistensi halaman III DIPA merupakan salah satu indikator dengan capaian rendah. Hal tersebut dikarenakan terdapat deviasi yang cukup tinggi antara rencana penarikan dana dan realisasi penyerapan anggaran.
- c. Indikator lain yang mempengaruhi pencapaian IKKPA yaitu penyerapan anggaran. Berdasarkan PER-5/PB/2022, penyerapan anggaran mempunyai target tiap triwulannya sebagai berikut:
 - 1) Triwulan I : 15%
 - 2) Triwulan II : 50%
 - 3) Triwulan III : 70%
 - 4) Triwulan IV : 90%

Penyerapan anggaran yang tidak terserap maksimal dikarenakan beberapa hal, yaitu:

- 1) Persetujuan penambahan anggaran yang menambah total pagu anggaran dilakukan setiap akhir triwulan yang membuat presentase perhitungan penyerapan tidak optimal;
- 2) Efisiensi Anggaran

- **Analisis terkait efisiensi penggunaan sumber daya**

- a. SDM
Jumlah sumber daya yang tersedia perlu dilakukan penambahan.
- b. Anggaran
Tidak ada anggaran khusus yang diperuntukan untuk penyusunan analisis dokumen proses bisnis.

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

- a. Melakukan revisi anggaran *refocussing* kegiatan.
- b. Menyampaikan Nota Dinas monitoring penyerapan anggaran dan himbauan untuk mengoptimalkan penyerapan anggaran.
- c. Menyampaikan Revisi Rencana Penarikan Dana (RPD) sebagai salah satu komponen IKU Kualitas Pelaksanaan Anggaran, yaitu Deviasi Halaman III DIPA setiap Triwulan ke Bagian Keuangan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak.

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

Rencana aksi telah dilaksanakan dengan baik sehingga pada tahun 2024 realisasi IKU persentase Indeks Kinerja Kualitas Pelaksanaan Anggaran sebesar 97,83% dari target sebesar 91%, dengan capaian sebesar 120%.

- **Analisis atas kendala yang dihadapi dan langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala**
 - a. Melakukan revisi anggaran *refocussing* kegiatan.
 - b. Menyampaikan Nota Dinas monitoring penyerapan anggaran dan himbauan untuk mengoptimalkan penyerapan anggaran.
 - c. Menyampaikan Revisi Rencana Penarikan Dana (RPD) sebagai salah satu komponen IKU Kualitas Pelaksanaan Anggaran, yaitu Deviasi Halaman III DIPA setiap Triwulan ke Bagian Keuangan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak.

6. Rencana aksi tahun selanjutnya

- a. Membuat dan menyampaikan Nota Dinas Monitoring Penyerapan Anggaran tiap unit di Dit. TPB untuk disampaikan ke PIC anggaran masing-masing unit tiap bulan.
- b. Melakukan asistensi ke PIC anggaran dalam hal dibutuhkan revisi anggaran untuk optimalisasi.
- c. Meminta data rencana kerja dan rencana penyerapan anggaran tiap awal triwulan kepada pengguna anggaran.
- d. Menghimbau pengguna anggaran untuk sesegera mungkin menyelesaikan pertanggungjawaban setelah kegiatan selesai dilaksanakan.

B. Realisasi Anggaran

Realisasi penyerapan anggaran pada Direktorat Transformasi Proses Bisnis sebesar 94,21% (sembilan puluh empat koma dua puluh satu persen) atau Rp18.444.994.834,00 dari pagu anggaran tahun 2024, sebesar Rp18.911.866.000,00 dikarenakan adanya:

1. Persetujuan penambahan anggaran tidak sesuai dengan timeline yang direncanakan;
2. Efisiensi Anggaran.

Uraian Perhitungan Realisasi Penyerapan Anggaran Tahun 2024

Tabel 3.59

Periode	Realisasi (Rp)	Target (Rp)	Target (%)	Nilai Kinerja Triwulan
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
Triwulan I	2.722.979.883	2.311.373.700	15	100,00%*
Triwulan II	5.919.203.519	7.704.579.000	50	76,83%
Triwulan III	11.276.952.044	10.786.410.600	70	100,00%*
Triwulan IV	18.444.994.834	17.020.679.400	90	100,00%*
Realisasi penyerapan anggaran (average)				94,21%

*Nilai Kinerja Triwulan dihitung maksimal 100%.

C. Efisiensi Penggunaan Sumber Daya

Capaian atas kinerja Direktorat Transformasi Proses Bisnis Tahun 2024 dilakukan dengan melakukan efisiensi terhadap sumber daya organisasi. Beberapa langkah efisiensi yang dilakukan oleh organisasi adalah sebagai berikut:

1. Melakukan digitalisasi atas proses kerja administrasi dan membentuk basis data yang memudahkan analisis atas pekerjaan, sehingga kegiatan administrasi dapat dilakukan dengan efisien
2. Melakukan restrukturisasi SDM dengan menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki
3. Melakukan optimalisasi pengelolaan anggaran dengan memastikan anggaran yang digunakan telah mempertimbangkan hasil kinerja yang akan dicapai.

D. Kinerja Lain-Lain

Pada tahun 2024, Direktorat Transformasi Proses Bisnis memperoleh capaian kinerja berupa penghargaan yaitu:

1. *Gold Winner* Media Internal, *E-Magazine* INTAX edisi 4/2024 kategori Media Internal, *E-Magazine* yang diberikan oleh institusi Humas Indonesia pada tanggal 11 Oktober 2024 diterima oleh Subdirektorat Pengembangan Penegakan Hukum.
2. Subdirektorat Pengembangan Penegakan Hukum, Direktorat Transformasi Proses Bisnis telah menyampaikan Kajian Akademis Penagihan Pajak terhadap Dompot Elektronik melalui ND-672/PJ.13/2024 tanggal 20 Juni 2024. Kajian tersebut telah dimuat pada INTAX edisi 4/2024 sebagai artikel dengan judul 'Penagihan Pajak terhadap Dompot Elektronik' dan mendapatkan penghargaan di ajang *The 6 th* Anugerah Humas Indonesia 2024 dengan piala *Gold Winner* Media Internal. Kajian tersebut juga sudah diusulkan sebagai inovasi kepada Sekretariat Direktorat Jenderal Pajak melalui Nota Dinas nomor ND-1361/PJ.13/2024 tanggal 15 November 2024.



BAB IV

PENUTUP

Laporan Kinerja (LAKIN) Direktorat Transformasi Proses Bisnis Tahun 2024 disusun sesuai Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Reviu atas Laporan Kinerja, (Permenpan Nomor 53/2014) ditentukan bahwa setiap instansi pemerintah diwajibkan untuk menyusun Laporan Kinerja (LAKIN) sebagai pertanggungjawaban kinerja instansi berbasis Indikator Kinerja Utama (IKU) dan realisasi anggaran berbasis kinerja atas pelaksanaan kegiatan Direktorat Transformasi Proses Bisnis selama Tahun Anggaran 2024.

Dari data dan fakta yang telah kami kemukakan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa atas evaluasi kinerja dan evaluasi pencapaian sasaran, Direktorat Transformasi Proses Bisnis dapat dikatakan cukup berhasil dan seluruh kegiatan tidak ada yang menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan.

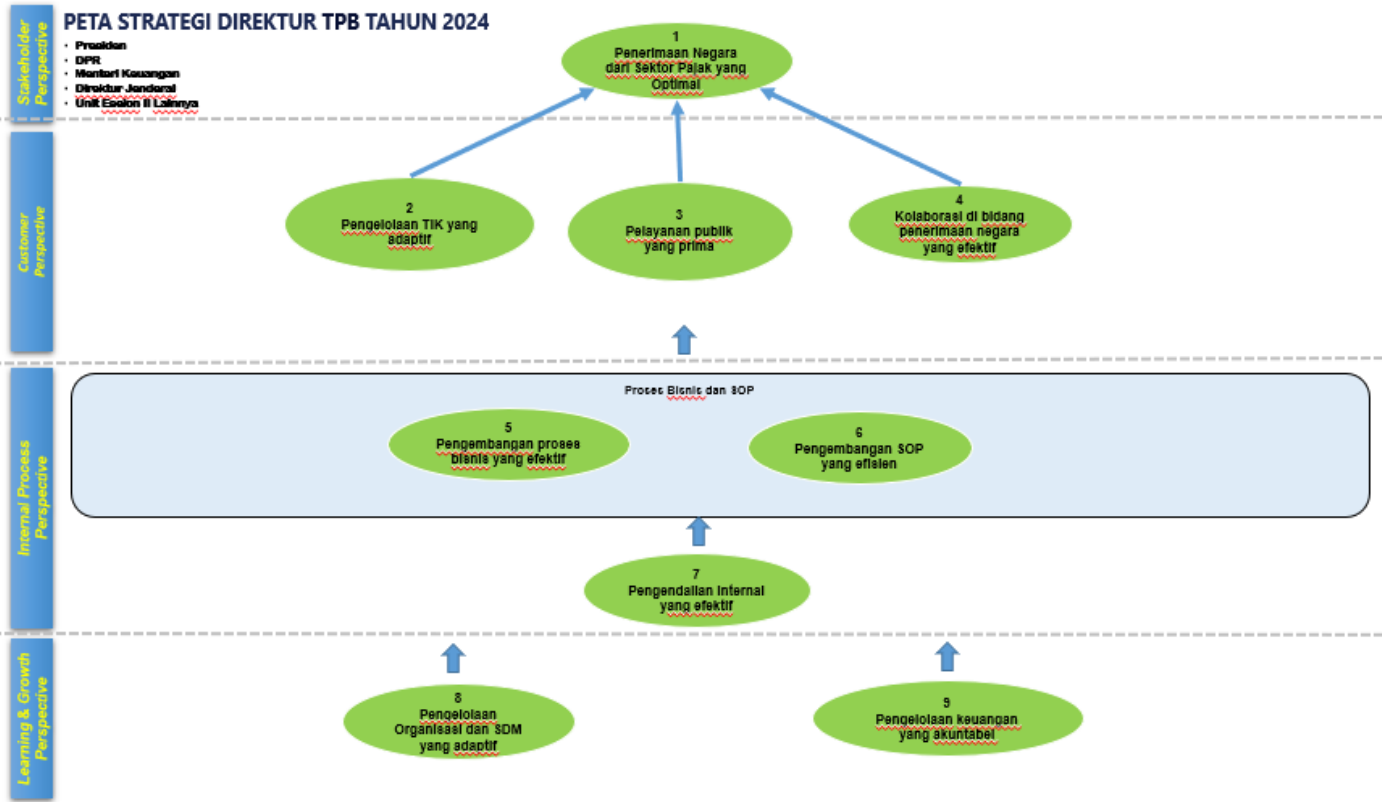
Laporan Kinerja ini merupakan evaluasi kinerja Direktorat Transformasi Proses Bisnis selama satu tahun anggaran dan diharapkan dapat memberikan informasi kepada pimpinan dan seluruh pihak secara transparan. Keberhasilan atas kinerja dan pencapaian sasaran Direktorat Transformasi Proses Bisnis tahun 2024 akan memacu kami untuk terus melakukan perbaikan di masa yang akan datang.



PERJANJIAN KINERJA
NOMOR: PK-13/PJ/2024
DIREKTUR TRANSFORMASI PROSES BISNIS
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
KEMENTERIAN KEUANGAN
TAHUN 2024

Peta Strategi

Visi :
Menjadi Mitra Terpercaya Pembangunan Bangsa untuk Menghimpun Penerimaan Negara melalui Penyelenggaraan Administrasi Perpajakan yang Efisien, Efektif, Berintegritas, dan Berkeadilan dalam rangka mendukung Visi Kementerian Keuangan: “Menjadi Pengelola Keuangan Negara untuk Mewujudkan Perekonomian Indonesia yang Produktif, Kompetitif, Inklusif dan Berkeadilan”



PERJANJIAN KINERJA
TAHUN 2024
DIREKTUR TRANSFORMASI PROSES BISNIS
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
KEMENTERIAN KEUANGAN

No	Sasaran Program/Kegiatan	Indikator Kinerja		Target
1.	Persentase realisasi penerimaan negara	1a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak	100%
2.	Pengelolaan TIK yang adaptif	2a-CP	Tingkat Penyelesaian Proyek Strategis TIK	95%
		2b-CP	Persentase Implementasi Inisiatif Strategis RBTK dan Data Analytics Kementerian Keuangan	94%
3.	Pelayanan publik yang prima	3a-N	Indeks kepuasan publik atas layanan DJP	100%
4.	Kolaborasi di bidang penerimaan negara yang efektif	4a-CP	Persentase keberhasilan pelaksanaan joint program	85%
5.	Pengembangan proses bisnis yang efektif	5a-N	Persentase penyelesaian kajian pengembangan proses bisnis	80%
		5b-N	Persentase penyelesaian analisis dokumen pengembangan proses bisnis	80%
		5c-N	Persentase penyelesaian regulasi proses bisnis	92%
6.	Pengembangan SOP yang efisien	6a-N	Persentase penyelesaian penyusunan SOP substantif	90%
7.	Pengendalian internal yang efektif	7a-N	Persentase rekomendasi hasil pemeriksaan BPK, hasil pengawasan Itjen, dan hasil pengawasan KITSDA yang ditindaklanjuti tepat waktu	90%
8.	Pengelolaan organisasi dan SDM yang adaptif	8a-N	Tingkat Kualitas Kompetensi SDM	90
		8b-N	Indeks Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja dan Manajemen Risiko	90
9.	Pengelolaan keuangan yang akuntabel	9a-CP	Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran	100

Program/Kegiatan Tahun 2024		Anggaran
Program:		
Program Pengelolaan Penerimaan Negara	Rp	22.970.317.000
Kegiatan		
1. Perumusan Kebijakan Administratif	Rp	22.970.317.000
Total	Rp	22.970.317.000

Direktur Jenderal Pajak,



Ditandatangani Secara Elektronik
Suryo Utomo

Jakarta, 31 Januari 2024
Direktur Transformasi Proses Bisnis,



Ditandatangani Secara Elektronik
Imam Arifin



RINCIAN TARGET KINERJA

DIREKTUR TRANSFORMASI PROSES BISNIS

DIREKTORAT JENDERAL PAJAK

KEMENTERIAN KEUANGAN

TAHUN 2024

No	SS/IKU	Target						
		Q1	Q2	Smt.1	Q3	s.d.Q3	Q4	Y
1.	Persentase realisasi penerimaan negara							
1a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak	23%	50%	50%	75%	75%	100%	100%
2.	Pengelolaan TIK yang adaptif							
2a-CP	Tingkat Penyelesaian Proyek Strategis TIK	10%	30%	30%	60%	60%	95%	95%
2b-CP	Persentase Implementasi Inisiatif Strategis RBTK dan Data Analytics Kementerian Keuangan	23,50%	47%	47%	70,50%	70,50%	94%	94%
3.	Pelayanan publik yang prima							
3a-N	Indeks kepuasan publik atas layanan DJP	5%	5%	10%	5%	15%	85%	100%
4.	Kolaborasi di bidang penerimaan negara yang efektif							
4a-CP	Persentase keberhasilan pelaksanaan joint program	15%	35%	35%	60%	60%	85%	85%
5.	Pengembangan proses bisnis yang efektif							
5a-N	Persentase penyelesaian kajian pengembangan proses bisnis	15%	40%	40%	60%	60%	80%	80%
5b-N	Persentase penyelesaian analisis dokumen	15%	40%	40%	60%	60%	80%	80%

	pengembangan proses bisnis							
5c-N	Persentase penyelesaian regulasi proses bisnis	15%	40%	40%	60%	60%	92%	92%
6.	Pengembangan SOP yang efisien							
6a-N	Persentase penyelesaian penyusunan SOP substantif	10%	40%	40%	60%	60%	90%	90%
7.	Pengendalian internal yang efektif							
7a-N	Persentase rekomendasi hasil pemeriksaan BPK, hasil pengawasan Itjen, dan hasil pengawasan KITSDA yang ditindaklanjuti tepat waktu	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
8.	Pengelolaan organisasi dan SDM yang adaptif							
8a-N	Tingkat Kualitas Kompetensi SDM	15	45	45	75	75	90	90
8b-N	Indeks Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja dan Manajemen Risiko	23	47	47	70	70	90	90
9.	Pengelolaan keuangan yang akuntabel							
9a-CP	Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran	100	100	100	100	100	100	100

Jakarta, 31 Januari 2024
Direktur Transformasi Proses Bisnis,



Ditandatangani Secara Elektronik
Imam Arifin



INISIATIF STRATEGIS
DIREKTUR TRANSFORMASI PROSES BISNIS
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
KEMENTERIAN KEUANGAN
TAHUN 2024

No	Inisiatif Strategis	Output/ Outcome	Trajectory		Periode Pelaksanaan	Penanggung Jawab	Biaya (Rp)
			Kegiatan	Output			
1.	Core Tax System	1. Penyelesaian System Integration Testing	Q1: 1. System Integration Testing	Q1: 1. Integration Test Report	Januari-Desember 2024	Direktorat TIK	311.457.183.000
		2. Penyelesaian Non Functional Testing	2. Non Functional Testing a. System Test b. Performance Test c. Security Test d. Availability Test e. Scalability Test	2. System Test Report 3. Performance Test Report 4. Security Test Report 5. Availability Test Report 6. Scalability Test Report			
		3. Penyelesaian Training					
		4. Penyelesaian Data Migration					
		5. Penyelesaian System Deployment	Q2: 1. Non Functional Testing (Precommissioning Test) 2. User Acceptance Testing 3. Data Migration 4. Training	Q2: 1. Precommissioning Test Report 2. User Acceptance Test Report 3. Data Migration Report			

No	Inisiatif Strategis	Output/ Outcome	Trajectory		Periode Pelaksanaan	Penanggung Jawab	Biaya (Rp)
			Kegiatan	Output			
				4. Training Technical Staff Completion Report 5. Training Testers and Helpdesk Completion Report 6. Training of Trainer Completion Report 7. User and System Admin Training Material			
			Q3: Operational Acceptance Testing	Q3: Operational Acceptance Test Completion Report			
			Q4: 1. Go-live readiness assessment 2. Initial deployment	Q4: 1.Go-live Readiness Assessment 2.Initial Deployment Completion Report			

Jakarta, 31 Januari 2024
Direktur Transformasi Proses Bisnis,



Ditandatangani Secara Elektronik
Imam Arifin



SASARAN KINERJA PEGAWAI
PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF
BAGI PEJABAT PIMPINAN TINGGI DAN PIMPINAN UNIT KERJA MANDIRI

KEMENTERIAN KEUANGAN			PERIODE PENILAIAN: 1 JANUARI SD 31 DESEMBER TAHUN 2024		
NO	PEGAWAI YANG DINILAI		NO	PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA	Ir. Imam Arifin, M.A.	1	NAMA	Suryo Utomo
2	NIP	196706271992011001	2	NIP (* <i>opsional</i>)	196903261993101001
3	PANGKAT/ GOL. RUANG	Pembina Utama Madya, IV/d	3	PANGKAT/ GOL. RUANG	Pembina Utama, IV/e
4	JABATAN	Direktur Transformasi Proses Bisnis	4	JABATAN	Direktur Jenderal Pajak
5	UNIT KERJA	Direktorat Transformasi Proses Bisnis	5	UNIT KERJA	Direktorat Jenderal Pajak
HASIL KERJA					
NO	RENCANA HASIL KERJA		INDIKATOR KINERJA INDIVIDU		PERSPEKTIF
(1)	(2)		(3)		(5)
A. UTAMA					
1.	Persentase realisasi penerimaan negara (Penugasan dari Direktur Jenderal Pajak)		Persentase realisasi penerimaan pajak	100%	<i>Penerima Layanan</i>
2.	Pengelolaan TIK yang adaptif (Penugasan dari Direktur Jenderal Pajak)		Tingkat Penyelesaian Proyek Strategis TIK	95%	<i>Penerima Layanan</i>
			Persentase Implementasi Inisiatif Strategis RBTK dan Data Analytics Kementerian Keuangan	94%	<i>Penerima Layanan</i>
3.	Pelayanan publik yang prima (Penugasan dari Direktur Jenderal Pajak)		Indeks kepuasan publik atas layanan DJP	100%	<i>Penerima Layanan</i>
4.	Kolaborasi di bidang penerimaan negara yang efektif (Penugasan dari Direktur Jenderal Pajak)		Persentase keberhasilan pelaksanaan joint program	85%	<i>Penerima Layanan</i>
5.	Pengembangan proses bisnis yang efektif (Penugasan dari Direktur Jenderal Pajak)		Persentase penyelesaian kajian pengembangan proses bisnis	80%	<i>Proses Bisnis</i>
			Persentase penyelesaian analisis dokumen pengembangan proses	80%	<i>Proses Bisnis</i>

HASIL KERJA				
NO	RENCANA HASIL KERJA	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET	PERSPEKTIF
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		bisnis		
		Persentase penyelesaian regulasi proses bisnis	92%	Proses Bisnis
6.	Pengembangan SOP yang efisien (Penugasan dari Direktur Jenderal Pajak)	Persentase penyelesaian penyusunan SOP substantif	90%	Proses Bisnis
7.	Pengendalian internal yang efektif (Penugasan dari Direktur Jenderal Pajak)	Persentase rekomendasi hasil pemeriksaan BPK, hasil pengawasan Itjen, dan hasil pengawasan KITSDA yang ditindaklanjuti tepat waktu	90%	Proses Bisnis
8.	Pengelolaan organisasi dan SDM yang adaptif (Penugasan dari Direktur Jenderal Pajak)	Tingkat Kualitas Kompetensi SDM	90	Penguatan Internal atau Anggaran
		Indeks Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja dan Manajemen Risiko	90	Penguatan Internal atau Anggaran
9.	Pengelolaan keuangan yang akuntabel (Penugasan dari Direktur Jenderal Pajak)	Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran	100	Penguatan Internal atau Anggaran
B. TAMBAHAN				
PERILAKU KERJA*				
1	Berorientasi pelayanan			
	- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat - Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan - Melakukan perbaikan tiada henti		Ekspektasi Khusus Pimpinan:	
2	Akuntabel			
	- Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi		Ekspektasi Khusus Pimpinan:	

PERILAKU KERJA*		
	- Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien. - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan	
3	Kompeten	
	- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
4	Harmonis	
	- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
5	Loyal	
	- Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia pada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara - Menjaga rahasia jabatan dan negara	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
6	Adaptif	
	- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif	Ekspektasi Khusus Pimpinan:
7	Kolaboratif	
	- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	Ekspektasi Khusus Pimpinan:

Pegawai yang Dinilai,



Ditandatangani secara elektronik

Imam Arifin

196706271992011001

Jakarta, 31 Januari 2024
Pejabat Penilai Kinerja,



Ditandatangani secara elektronik

Suryo Utomo

196903261993101001



LAMPIRAN SASARAN KINERJA PEGAWAI

KEMENTERIAN KEUANGAN

PERIODE PENILAIAN:
1 JANUARI SD 31 DESEMBER TAHUN 2024

DUKUNGAN SUMBER DAYA								
1.	430 pegawai							
2.	Pegawai membutuhkan peralatan kerja antara lain komputer/laptop, alat tulis, dan lain-lain.							
SKEMA PERTANGGUNGJAWABAN								
1.	Hasil kerja dilaporkan secara triwulanan							
No	IKI	Target						
		Q1	Q2	Smt. 1	Q3	s.d.Q 3	Q4	Y
1.	Persentase realisasi penerimaan pajak	23%	50%	50%	75%	75%	100%	100%
2.	Tingkat Penyelesaian Proyek Strategis TIK	10%	30%	30%	60%	60%	95%	95%
3.	Persentase Implementasi Inisiatif Strategis RBTK dan Data Analytics Kementerian Keuangan	23,50%	47%	47%	70,50%	70,50%	94%	94%
4.	Indeks kepuasan publik atas layanan DJP	5%	5%	10%	5%	15%	85%	100%
5.	Persentase keberhasilan pelaksanaan joint program	15%	35%	35%	60%	60%	85%	85%
6.	Persentase penyelesaian kajian pengembangan proses bisnis	15%	40%	40%	60%	60%	80%	80%
7.	Persentase penyelesaian analisis dokumen pengembangan proses bisnis	15%	40%	40%	60%	60%	80%	80%
8.	Persentase penyelesaian regulasi proses bisnis	15%	40%	40%	60%	60%	92%	92%
9.	Persentase penyelesaian penyusunan SOP substantif	10%	40%	40%	60%	60%	90%	90%
10.	Persentase rekomendasi hasil pemeriksaan BPK, hasil pengawasan Itjen, dan hasil pengawasan KITSDA yang ditindaklanjuti tepat waktu	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
11.	Tingkat Kualitas Kompetensi SDM	15	45	45	75	75	90	90
12.	Indeks Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja dan Manajemen Risiko	23	47	47	70	70	90	90

	No	IKI	Target					
			Q1	Q2	Smt. 1	Q3	s.d.Q 3	Q4 Y
	13.	Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran	100	100	100	100	100	100
KONSEKUENSI								
	1.	Apabila target kinerja tercapai maka diberikan penghargaan sesuai ketentuan yang berlaku.						
	2.	Apabila target kinerja tidak tercapai maka diberikan pembinaan dan/atau sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.						

Pegawai yang Dinilai,

Pejabat Penilai Kinerja,



Ditandatangani secara elektronik

Imam Arifin

196706271992011001



Ditandatangani secara elektronik

Suryo Utomo

196903261993101001

