



djp

LAPORAN KINERJA TAHUN 2024

**KANTOR PELAYANAN
PAJAK MADYA DUA
SURABAYA**

**GKN
SURABAYA II**

(031) 5614722 

kpp.632@pajak.go.id 

GKN II, Jl. Dinoyo No.111, Keputran,
Kec. Tegalsari, Surabaya 

KATA PENGANTAR

Laporan Kinerja (LAKIN) Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Surabaya disusun dalam rangka melaporkan pencapaian program kerja pada KPP Madya Dua Surabaya Tahun 2024 sesuai dengan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Reviu atas Laporan Kinerja.

Pelaksanaan program kerja Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Surabaya dilandasi oleh tugas pokok dan fungsi Kantor Pelayanan Pajak Madya sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 210/PMK.01/2017 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak.

Demikian Laporan Kinerja ini dibuat untuk memberikan gambaran yang transparan dan jelas atas kinerja Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Surabaya, sekaligus sebagai pertanggungjawaban kinerja instansi berbasis Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja dalam pencapaian visi dan misi Direktorat Jenderal Pajak pada tahun 2024.

Kepala Kantor Pelayanan Pajak
Madya Dua Surabaya



Ditandatangani secara elektronik
Fadjar Julianto

RINGKASAN EKSEKUTIF

Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Surabaya merupakan unit kerja yang terletak di Gedung Keuangan Negara Surabaya II, Jalan Dinoyo Nomor 111 Surabaya. Dibentuk berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-146/PJ/2021 tentang Perubahan atas Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-28/PJ/2021 Tentang Penerapan Organisasi, Tata Kerja, dan Saat Mulai Beroperasinya Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak Sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 210/PMK.01/2017 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak. KPP Madya Dua Surabaya melayani Wajib Pajak strategis yang resmi berdiri pada 24 Mei 2021.

Sebagai salah satu unit vertikal Direktorat Jenderal Pajak, KPP Madya Dua Surabaya memiliki tugas dan fungsi utama terkait penerimaan negara dari sektor perpajakan. Tugas turunan untuk dapat menjalankan fungsi tugas utama diatas yakni tugas pengawasan, pelayanan, pemeriksaan serta pelaksanaan aturan di bidang perpajakan. Pada tahun 2024, KPP Madya Dua Surabaya memiliki target penerimaan sebesar Rp15.168.609.067.000,- (lima belas triliun seratus enam puluh delapan miliar enam ratus sembilan juta enam puluh tujuh ribu rupiah). Dengan dukungan sumber daya manusia, sarana prasana, dan kerjasama seluruh pihak, target penerimaan tersebut tercapai dengan indeks capaian 100.04% per 31 Desember 2024. Dalam mengemban tugas selama tahun 2024 KPP Madya Dua Surabaya mendapatkan Nilai Kinerja Organisasi dengan indeks capaian sebesar 109.66%. Dan Indikator Kinerja Utama (IKU) *Kemenkeu Three* pada KPP Madya Dua Surabaya seluruhnya berada pada zona hijau.

LAKIN merupakan bentuk pertanggungjawaban KPP Madya Dua Surabaya dalam melaksanakan tugas dan fungsi pada tahun 2024 yang menjadi salah satu bentuk pelaksanaan visi dan misi Direktorat Jenderal Pajak sebagai alat kendali dan pemacu peningkatan kinerja, serta merupakan alat untuk mendapatkan masukan bagi *stakeholders* demi perbaikan kinerja. Disamping untuk memenuhi prinsip akuntabilitas, penyusunan LAKIN tersebut juga merupakan amanat dalam Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004 Tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi, dan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.

Tahun 2024 KPP Madya Dua Surabaya berusaha dengan maksimal untuk berhasil kembali memperoleh prestasi menembus target penerimaan yang telah ditentukan. Hal ini menjadi semangat KPP Madya Dua Surabaya dengan segala keterlibatan pada setiap aspek internal maupun eksternal untuk menyongsong tahun 2025. Harapan besar di tahun 2025

adalah menjadikan KPP Madya Dua Surabaya sebagai salah satu unit kerja unggulan di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, yang tidak hanya memenuhi target penerimaan tetapi juga memberikan kontribusi nyata dalam mendorong kepatuhan sukarela wajib pajak dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap administrasi perpajakan.

Surabaya, 24 Januari 2025
Kepala Kantor Pelayanan Pajak
Madya Dua Surabaya



Ditandatangani secara elektronik
Fadjar Julianto

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

1. Dasar atau Landasan Penyusunan Laporan Kinerja

Laporan Kinerja Tahun 2024 disusun berdasarkan amanat Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Reviu atas Laporan Kinerja. Laporan ini merupakan bentuk pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas dan fungsi KPP Madya Dua Surabaya dalam mendukung pencapaian target penerimaan pajak nasional serta upaya mewujudkan reformasi perpajakan yang lebih baik. Seiring dengan implementasi CORE Tax Administration System (coretax) yang telah diinisiasi oleh Direktorat Jenderal Pajak, penyusunan laporan kinerja ini juga mencerminkan perubahan paradigma kerja yang lebih modern, berbasis data, dan terintegrasi secara digital. Coretax memungkinkan optimalisasi pengelolaan data wajib pajak, meningkatkan efisiensi pelayanan, serta memperkuat akurasi dalam pengawasan. Hal ini mendukung prinsip transparansi dan akuntabilitas yang menjadi landasan utama dalam penyusunan laporan kinerja ini. Penyusunan laporan ini bertujuan untuk:

- Mengevaluasi pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) yang telah ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja 2024.
- Mengidentifikasi permasalahan strategis yang dihadapi sepanjang tahun 2024.
- Memberikan rekomendasi perbaikan untuk peningkatan kinerja di tahun 2025.

2. Permasalahan Utama (*Strategic Issues*)

Dalam upaya mencapai target penerimaan dan meningkatkan kualitas pengelolaan perpajakan, KPP Madya Dua Surabaya telah menghadapi berbagai dinamika dan tantangan sepanjang tahun 2024. Berbagai pencapaian yang telah diraih tidak terlepas dari komitmen dan kerja keras seluruh pegawai, namun tetap terdapat sejumlah permasalahan strategis yang perlu menjadi perhatian. Permasalahan ini mencerminkan area-area yang membutuhkan perbaikan dan pengembangan, baik dari sisi operasional, pengawasan, maupun pelayanan kepada wajib pajak. Permasalahan utama ini, jika tidak segera diatasi, berpotensi menghambat kelancaran pelaksanaan tugas di masa depan, terutama dalam menjaga keberlanjutan penerimaan pajak serta membangun hubungan yang lebih baik dengan wajib pajak. Berikut ini adalah penjabaran mengenai permasalahan utama yang dihadapi KPP Madya Dua Surabaya pada tahun 2024:

a. Kepatuhan Wajib Pajak yang Belum Merata

Sebagai kantor yang menangani wajib pajak strategis dengan skala usaha besar, KPP Madya Dua Surabaya menghadapi tantangan dalam memastikan tingkat kepatuhan yang merata di antara seluruh wajib pajak. Wajib pajak besar umumnya memiliki kompleksitas bisnis yang tinggi, termasuk transaksi lintas wilayah, skema penghindaran pajak yang lebih canggih, serta praktik perencanaan pajak yang membutuhkan pengawasan lebih intensif.

Salah satu tantangan utama adalah disparitas dalam kepatuhan, di mana terdapat kelompok wajib pajak yang telah memiliki sistem kepatuhan pajak yang baik, sementara sebagian lainnya masih menunjukkan potensi ketidakpatuhan baik secara formal maupun material. Beberapa wajib pajak besar cenderung lebih memahami peraturan perpajakan dan memiliki tim khusus untuk memastikan pemenuhan kewajiban pajaknya, tetapi di sisi lain, ada pula wajib pajak yang masih memiliki tingkat kesadaran pajak yang rendah atau melakukan optimalisasi kewajiban pajak dengan memanfaatkan celah regulasi.

Selain itu, struktur usaha wajib pajak besar yang tersebar di berbagai wilayah juga menambah tantangan dalam memastikan kepatuhan yang konsisten. Cabang perusahaan yang beroperasi di luar wilayah yurisdiksi KPP Madya Dua Surabaya sering kali memiliki mekanisme pelaporan yang berbeda, sehingga diperlukan sinergi antarunit di Direktorat Jenderal Pajak untuk memastikan keseragaman dan keakuratan data perpajakan.

b. Dominasi Kontribusi dari Wajib Pajak Utama

Sebagian besar penerimaan KPP Madya Dua Surabaya masih didominasi oleh kontribusi beberapa wajib pajak utama yang memiliki skala usaha besar. Situasi ini menciptakan ketergantungan yang signifikan terhadap kelompok wajib pajak tertentu. Meskipun memberikan dampak positif terhadap realisasi penerimaan dalam jangka pendek, dominasi ini juga meningkatkan risiko fiskal. Penurunan kinerja atau perubahan strategi bisnis wajib pajak utama dapat berdampak langsung pada stabilitas penerimaan pajak secara keseluruhan. Untuk mengurangi risiko ini, diperlukan strategi diversifikasi basis wajib pajak dengan fokus pada pemberdayaan wajib pajak dari sektor-sektor lain yang memiliki potensi kontribusi signifikan. Selain itu, pengawasan yang lebih intensif dan layanan yang lebih personal bagi wajib pajak utama harus diimbangi dengan penguatan pemetaan terhadap wajib pajak menengah dan kecil yang potensial untuk meningkatkan penerimaan.

c. Kompleksitas Administrasi Wajib Pajak Multi-Cabang

Bagi wajib pajak yang memiliki jaringan cabang di berbagai wilayah, administrasi perpajakan sering kali menjadi lebih kompleks. Pengelolaan transaksi lintas cabang, distribusi biaya operasional, serta pelaporan pendapatan dan kewajiban pajak antar-cabang memerlukan koordinasi yang intens dan ketelitian yang tinggi. Perbedaan sistem administrasi di setiap cabang serta variasi dalam pemahaman aturan perpajakan antar wilayah sering kali menimbulkan tantangan dalam memastikan konsistensi dan akurasi data pajak yang dilaporkan. Masalah ini dapat memperburuk pengawasan dan pemeriksaan, di mana ketidaksesuaian antara laporan cabang dan laporan pusat dapat berujung pada potensi kesalahan penghitungan pajak yang terutang. Untuk itu, diperlukan sistem pengawasan yang lebih terintegrasi dan terkoordinasi antar cabang, serta pendekatan yang lebih fleksibel dalam mengelola data pajak dari wajib pajak dengan jaringan cabang yang tersebar di berbagai lokasi.

d. Dinamika Regulasi Perpajakan

Frekuensi perubahan regulasi perpajakan, baik di tingkat nasional maupun internasional, menjadi tantangan tersendiri. Kebijakan baru seperti implementasi tarif tertentu, penghapusan insentif, atau pengenalan pajak baru sering kali memerlukan sosialisasi yang masif kepada wajib pajak. Selain itu, pegawai pajak juga perlu beradaptasi dengan cepat untuk memahami implikasi teknis dari setiap perubahan ini agar dapat memberikan pelayanan yang akurat.

B. Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi

a. Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 210/PMK.01/2017 Tahun 2017 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak sebagaimana telah diubah terakhir Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2020 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 210/PMK.01/2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Surabaya memiliki tugas dan fungsi sebagai berikut:

1. analisis, penjabaran, dan pencapaian target penerimaan pajak;
2. edukasi, pelayanan, dan pengelolaan pelaporan Wajib Pajak;
3. pendaftaran Wajib Pajak dan penghapusan Nomor Pokok Wajib Pajak;
4. pengukuhan dan pencabutan pengukuhan Pengusaha Kena Pajak;
5. penyelesaian tindak lanjut pengajuan/pencabutan permohonan Wajib Pajak maupun masyarakat;
6. pengawasan, pemeriksaan, penilaian, dan penagihan pajak;

7. penetapan, penerbitan, dan/atau pembetulan produk hukum dan produk layanan perpajakan;
8. pengawasan dan pemantauan tindak lanjut pengampunan pajak;
9. penjaminan kualitas data hasil perekaman dan hasil identifikasi data internal dan eksternal;
10. pemutakhiran basis data perpajakan;
11. pengelolaan kinerja dan pengelolaan risiko;
12. pelaksanaan dan pemantauan kepatuhan internal;
13. penatausahaan dan pengelolaan piutang pajak;
14. pelaksanaan tindak lanjut kerjasama perpajakan;
15. pengelolaan dokumen perpajakan dan non perpajakan; dan pelaksanaan administrasi kantor.

Struktur Organisasi KPP Madya Dua Surabaya terdiri atas:

1. Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya

Kepala KPP Madya Dua Surabaya bertanggung jawab penuh terhadap operasional kantor dan pencapaian target kinerja di bidang perpajakan. Tugas utama Kepala KPP antara lain meliputi:

- Memimpin dan mengelola seluruh kegiatan administratif, operasional, dan teknis yang berkaitan dengan pelayanan pajak di wilayah KPP Madya Dua.
- Menyusun dan mengimplementasikan strategi untuk meningkatkan penerimaan pajak dan kepatuhan wajib pajak.
- Mengawasi dan mengevaluasi kinerja pegawai, serta memastikan implementasi kebijakan perpajakan yang berlaku.
- Menjalin komunikasi dan koordinasi dengan unit-unit terkait di Direktorat Jenderal Pajak serta instansi pemerintah lainnya.
- Melakukan evaluasi kinerja kantor dan memberikan rekomendasi perbaikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal

Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal bertanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas administrasi berjalan sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang berlaku. Tugas-tugas utama meliputi:

- Mengelola kegiatan administrasi umum dan dokumentasi internal di KPP Madya Dua Surabaya.
- Menyusun laporan rutin dan laporan evaluasi kinerja untuk pimpinan.
- Melakukan pengawasan terhadap kepatuhan internal, baik dalam hal prosedur administrasi maupun operasional.

- Mengelola dan memastikan ketersediaan fasilitas yang mendukung operasional kantor.
- Menangani masalah ketenagakerjaan dan kepegawaian di lingkungan kantor, termasuk pengelolaan absensi dan administrasi pegawai.

3. Seksi Penjaminan Kualitas Data;

Seksi Penjaminan Kualitas Data memiliki tugas untuk memastikan bahwa data yang diterima dan diproses oleh KPP Madya Dua akurat, lengkap, dan dapat dipertanggungjawabkan. Beberapa tugasnya antara lain:

- Melakukan verifikasi dan validasi data yang diterima dari wajib pajak maupun sumber lainnya.
- Menjamin kualitas data yang disusun dalam laporan, analisis, dan basis data wajib pajak.
- Mengelola dan memastikan sistem informasi perpajakan di KPP Madya Dua berjalan dengan baik, terutama dalam hal pengelolaan dan pengamanan data.
- Melakukan audit internal untuk memeriksa kualitas dan integritas data yang ada.
- Memberikan rekomendasi terkait perbaikan sistem dan prosedur pengolahan data yang lebih efisien.

4. Seksi Pelayanan;

Seksi Pelayanan berfungsi untuk memberikan layanan terbaik kepada wajib pajak yang datang ke KPP Madya Dua. Tugasnya mencakup:

- Menyediakan informasi dan konsultasi perpajakan kepada wajib pajak, baik melalui jalur langsung maupun digital.
- Mengelola dan melayani permohonan wajib pajak terkait administrasi perpajakan seperti permohonan NPWP, pengajuan Surat Setoran Pajak, dan lainnya.
- Memberikan edukasi dan penyuluhan kepada wajib pajak tentang kewajiban perpajakan yang berlaku.
- Meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan wajib pajak dengan memanfaatkan teknologi informasi.
- Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap proses pelayanan untuk perbaikan yang berkelanjutan.

5. Seksi Pemeriksaan, Penilaian, dan Penagihan;

Seksi Pemeriksaan, Penilaian, dan Penagihan bertanggung jawab untuk melakukan pemeriksaan terhadap kewajiban perpajakan wajib pajak. Tugasnya meliputi:

- Melakukan pemeriksaan terhadap laporan pajak dan kewajiban yang dilaporkan oleh wajib pajak untuk memastikan kepatuhan.

- Menilai kewajiban pajak yang harus dibayar oleh wajib pajak berdasarkan hasil pemeriksaan.
- Mengatur dan melaksanakan penagihan atas pajak yang terutang, termasuk melakukan penyelesaian sengketa pajak.
- Menyusun laporan hasil pemeriksaan dan penilaian yang dapat digunakan sebagai bahan evaluasi lebih lanjut.
- Berkoordinasi dengan bagian pengawasan untuk mengidentifikasi potensi penyalahgunaan atau kecurangan pajak.

6. Seksi Pengawasan I, II, III, IV, V, dan VI;

Keenam Seksi Pengawasan ini bertugas untuk melakukan pengawasan terhadap wajib pajak yang memiliki kategori risiko tinggi dalam kepatuhan perpajakan. Tugasnya antara lain:

- Melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan kewajiban perpajakan oleh wajib pajak, khususnya yang memiliki risiko tinggi.
- Menyusun rencana dan strategi pengawasan berdasarkan data dan informasi yang ada.
- Melakukan pengawasan terhadap transaksi dan kegiatan bisnis yang berpotensi menghindari kewajiban pajak.
- Bekerja sama dengan unit lain untuk melakukan tindakan hukum bila ditemukan pelanggaran atau penghindaran pajak.
- Memberikan rekomendasi kepada pimpinan terkait dengan langkah-langkah pengawasan lebih lanjut.

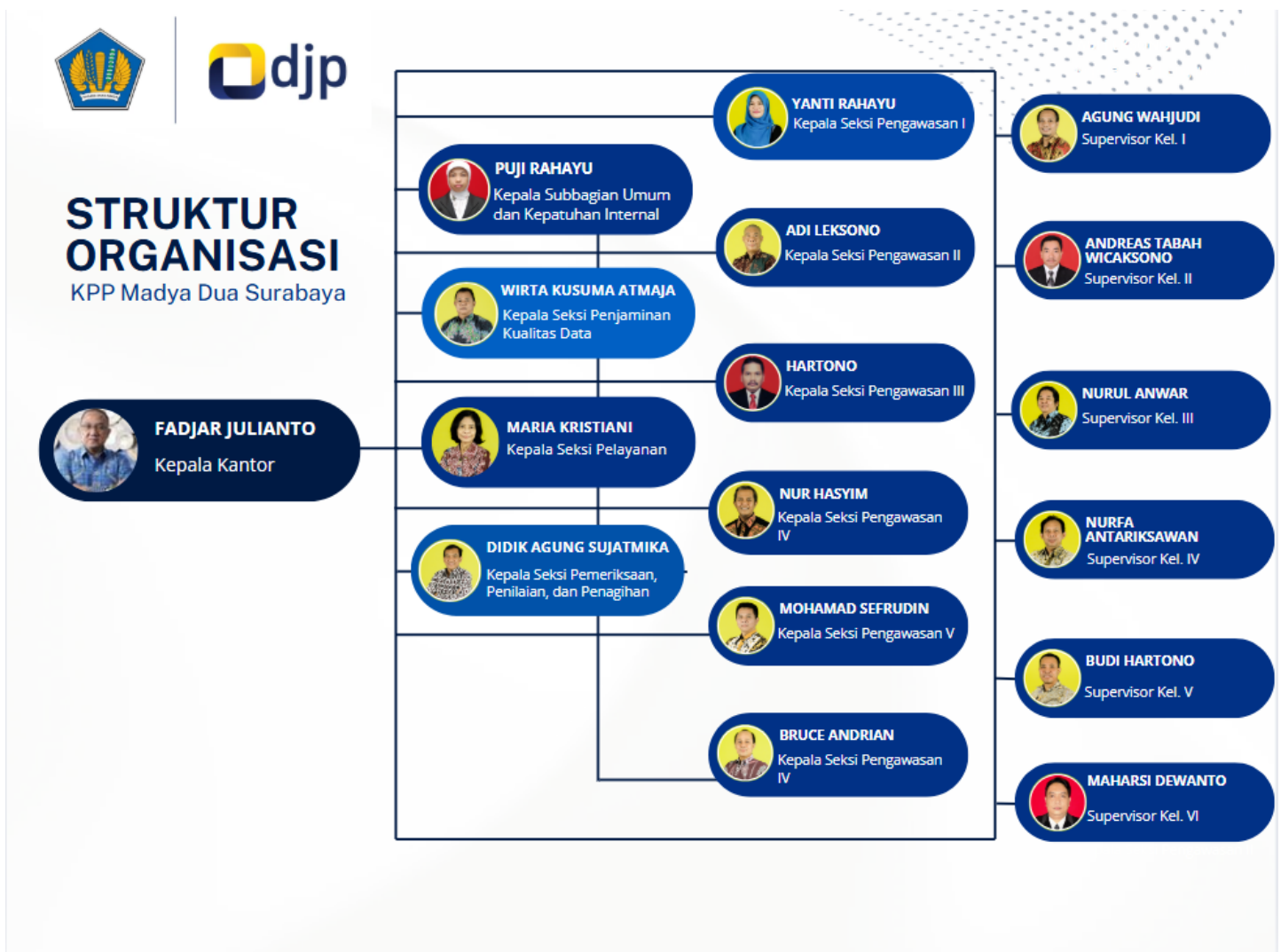
7. Kelompok Jabatan Fungsional Pemeriksa Pajak

Kelompok Jabatan Fungsional Pemeriksa Pajak memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas administrasi perpajakan dan memastikan bahwa wajib pajak memenuhi kewajiban mereka dengan benar dan tepat. Fungsi mereka tidak hanya terbatas pada pemeriksaan data dan laporan pajak, tetapi juga meliputi pengawasan yang lebih luas dan tindakan preventif dalam mencegah potensi penghindaran pajak. Tugasnya antara lain:

- Melaksanakan Pemeriksaan Pajak
- Pemeriksa pajak bertanggung jawab untuk melakukan pemeriksaan terhadap laporan perpajakan yang disampaikan oleh wajib pajak, baik secara rutin maupun khusus, untuk memastikan bahwa laporan dan pembayaran pajak wajib pajak sesuai dengan ketentuan perpajakan yang berlaku. Pemeriksaan ini meliputi audit laporan keuangan, verifikasi dokumen perpajakan, serta analisis terhadap ketepatan penghitungan pajak yang terutang.

- Menilai Kewajiban Pajak yang Terutang
- Setelah pemeriksaan, pemeriksa pajak melakukan penilaian terhadap kewajiban pajak yang harus dibayar atau dikreditkan oleh wajib pajak. Proses ini melibatkan pengecekan apakah pajak yang terutang sudah dihitung dengan benar dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pemeriksa juga dapat memberikan rekomendasi mengenai pengembalian pajak jika ada kelebihan bayar atau penyetoran pajak yang kurang.
- Menyusun Laporan Hasil Pemeriksaan
- Setiap hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh pemeriksa pajak harus dituangkan dalam laporan pemeriksaan yang sistematis dan lengkap. Laporan ini mencakup temuan-temuan pemeriksaan, analisis, dan kesimpulan mengenai kewajiban pajak yang terutang. Laporan tersebut juga menyarankan tindakan lanjut, baik berupa tindakan administratif atau rekomendasi untuk tindak lanjut hukum jika ditemukan pelanggaran dalam kewajiban perpajakan.

berikut adalah gambaran struktur organisasi KPP Madya Dua Surabaya:



b. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia di KPP Madya Dua Surabaya memiliki peran penting dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi. Berdasarkan data per tanggal 24 Januari 2025, KPP Madya Dua Surabaya memiliki total pegawai 127 orang dengan rincian sebagai berikut, sesuai dengan prinsip *Gender Equality, Disability, and Social Inclusion (GEDSI)*.

1) Berdasarkan Jenis Kelamin dan Generasi

Persebaran Gender dan Generasi

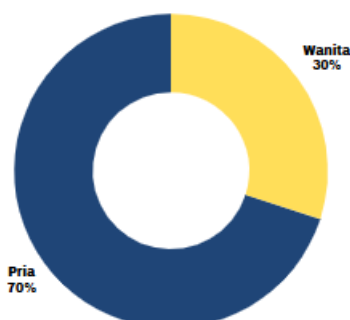
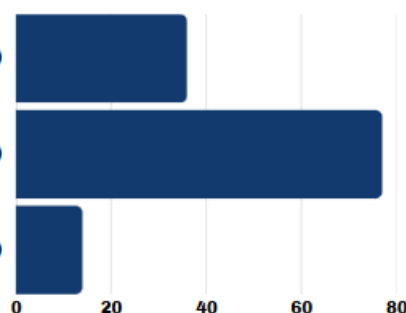
Pegawai KPP Madya Dua Surabaya

Dari 127 orang pegawai, sebanyak 36 pegawai merupakan Generasi X, 77 orang pegawai Generasi Y, dan 14 orang merupakan Generasi Z.

Gen X (1965 - 1980)

Gen Y (1981 - 1996)

Gen Z (1997 - 2012)



Dari 127 orang pegawai, sebanyak 89 pegawai berjenis kelamin pria, dan 38 pegawai berjenis kelamin wanita.

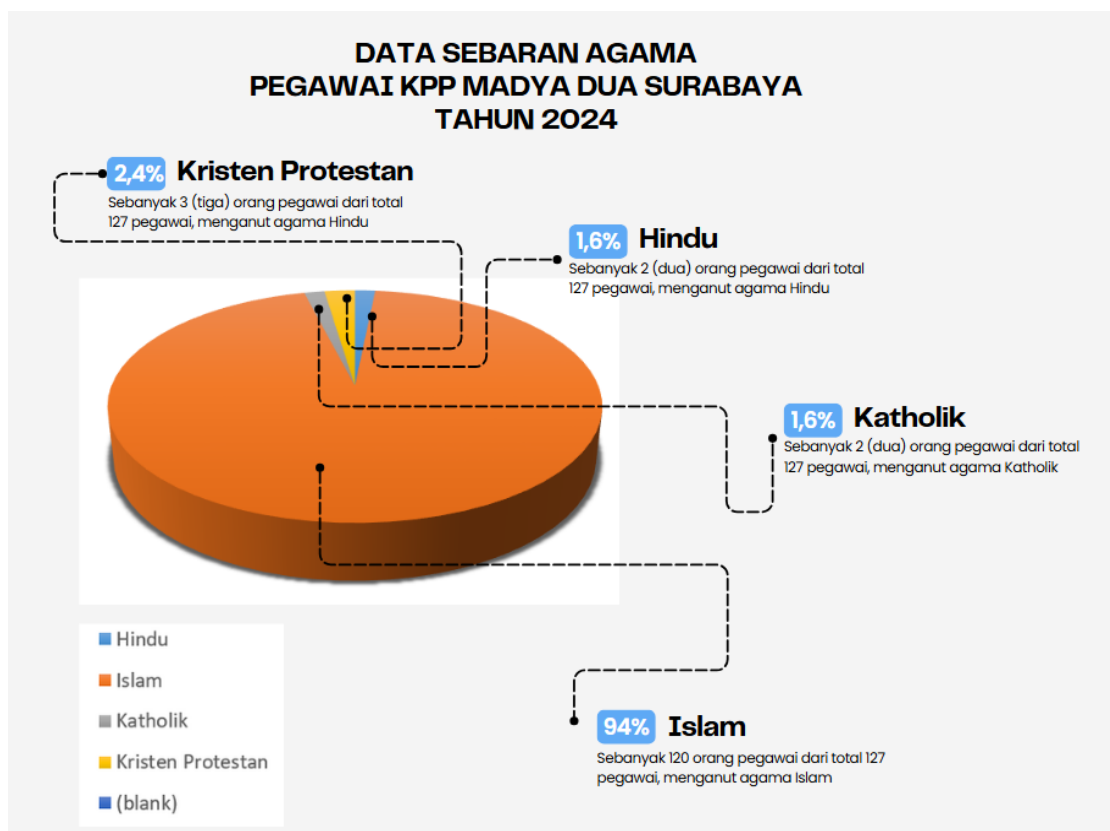
*Sumber: Data SIKKA

Berdasarkan data pegawai di KPP Madya Dua Surabaya, terdapat total 127 pegawai yang terbagi ke dalam tiga kelompok generasi. Sebagian besar pegawai berasal dari Generasi Y (1981-1996) sebanyak 77 orang atau 60,63% dari total keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada dalam kelompok usia produktif dengan rentang usia 28 hingga 43 tahun, yang sering kali dianggap sebagai generasi pekerja dengan tingkat adaptasi tinggi terhadap teknologi dan perubahan lingkungan kerja. Sementara itu, Generasi X (1965-1980), yang mewakili pegawai dengan pengalaman kerja lebih panjang dan berada dalam rentang usia 44 hingga 59 tahun, berjumlah 36 orang atau 28,35%. Kelompok ini memiliki peran penting dalam memberikan stabilitas dan pengalaman di tempat kerja. Generasi Z (1997-2012), yang merupakan kelompok termuda dengan usia maksimal 28 tahun, hanya berjumlah 14 orang atau 11,02%, menunjukkan bahwa jumlah pegawai muda masih relatif kecil di lingkungan kerja ini.

Jika dilihat dari segi jenis kelamin, terdapat dominasi pegawai pria, yaitu sebanyak 89 orang atau 70%, sedangkan jumlah pegawai wanita hanya mencapai 38 orang atau 30%. Dengan proporsi ini, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja di KPP Madya Dua Surabaya didominasi oleh pria, walaupun begitu wanita tetap memiliki peran yang signifikan dalam kinerja organisasi.

Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa KPP Madya Dua Surabaya memiliki tenaga kerja yang mayoritas berasal dari Generasi Y, yang didukung oleh Generasi X sebagai kelompok berpengalaman, dan Generasi Z yang masih dalam tahap awal berkarier. Komposisi ini memberikan gambaran tentang potensi keseimbangan antara inovasi dari generasi muda dan stabilitas dari generasi yang lebih senior. Dominasi pria dalam lingkungan kerja ini juga menjadi perhatian yang dapat dipertimbangkan untuk menciptakan keberagaman gender yang lebih seimbang di masa depan.

2) Berdasarkan Sebaran Agama

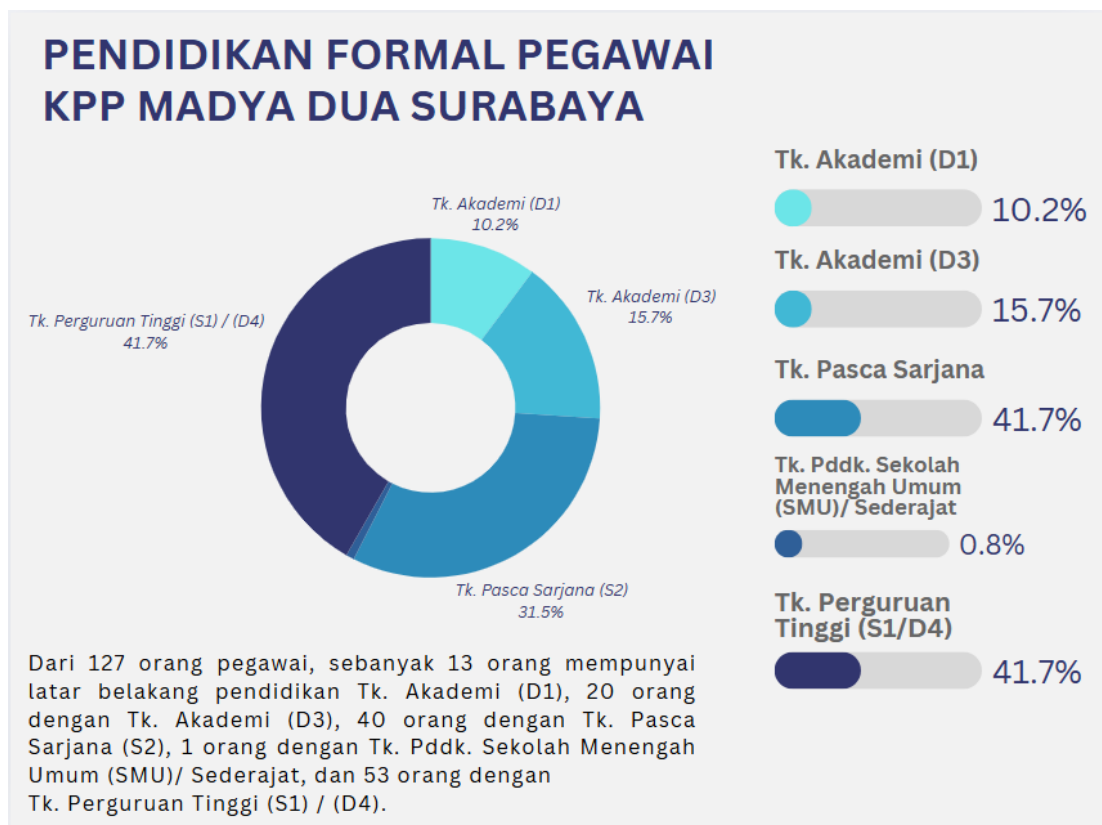


*Sumber: Data SIKKA

Berdasarkan data keagamaan pegawai di KPP Madya Dua Surabaya, mayoritas pegawai memeluk agama Islam, dengan jumlah 120 orang atau sekitar 94,49% dari total 127 pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa Islam menjadi agama yang paling dominan di lingkungan kerja ini. Selain itu, terdapat 3 pegawai atau 2,36% yang memeluk agama Kristen Protestan, diikuti oleh 2 pegawai atau 1,57% yang

beragama Hindu, dan 2 pegawai atau 1,57% lainnya yang beragama Katolik. Komposisi ini mencerminkan keberagaman agama di lingkungan kerja, meskipun distribusinya sangat didominasi oleh satu agama. Keberagaman ini dapat menjadi kekuatan untuk menciptakan toleransi, kolaborasi, dan hubungan yang harmonis antarpegawai dari berbagai latar belakang keyakinan. Dengan mayoritas yang signifikan, penting juga untuk memastikan bahwa keberagaman tetap dirayakan dan dihormati dalam berbagai aspek, baik melalui kebijakan internal maupun budaya kerja sehari-hari.

3) Berdasarkan Pendidikan Formal



*Sumber: Data SIKKA

Berdasarkan data jenjang pendidikan pegawai di KPP Madya Dua Surabaya, terlihat bahwa mayoritas pegawai memiliki latar belakang pendidikan tinggi dengan proporsi terbesar berada pada Tingkat Perguruan Tinggi (S1/D4) sebanyak 53 orang atau 41,73% dari total 127 pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki pendidikan sarjana yang mendukung kompetensi profesional mereka. Selain itu, terdapat 40 pegawai atau 31,50% yang telah menempuh pendidikan Pasca Sarjana (S2), mencerminkan adanya kelompok pegawai dengan kualifikasi akademik yang lebih tinggi dan kemampuan spesialisasi di bidangnya.

Pada tingkat pendidikan diploma, terdapat 20 pegawai atau 15,75% yang berlatar belakang Tingkat Akademi (D3), serta 13 pegawai atau 10,24% dengan pendidikan

Tingkat Akademi (D1). Kedua kelompok ini menunjukkan keberadaan tenaga kerja yang lebih berorientasi pada keterampilan teknis dan praktik. Sementara itu, hanya 1 pegawai atau 0,79% yang memiliki pendidikan setara dengan Sekolah Menengah Umum (SMU) atau sederajat, menandakan bahwa hampir seluruh pegawai memiliki pendidikan lanjutan di atas tingkat menengah.

Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa KPP Madya Dua Surabaya didukung oleh pegawai dengan tingkat pendidikan yang cukup tinggi, di mana mayoritas telah menempuh pendidikan sarjana atau lebih tinggi. Komposisi ini mengindikasikan kualitas sumber daya manusia yang baik, yang dapat berkontribusi pada kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Tingginya jumlah pegawai dengan pendidikan S2 juga menunjukkan komitmen terhadap pengembangan kompetensi dan keahlian di lingkungan kerja.

C. Sistematika Laporan

Sistematika Laporan Kinerja Tahun 2024 disusun berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Review atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, serta Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2020 yang menjadi dasar operasional KPP Madya Dua Surabaya. Laporan ini dirancang dengan struktur yang terorganisasi untuk memudahkan pembaca memahami capaian kinerja, kendala yang dihadapi, dan langkah strategis yang telah diambil selama tahun berjalan.

Sistematika laporan diawali dengan pengantar yang menjelaskan tujuan dan landasan penyusunan laporan, dilanjutkan dengan uraian tugas, fungsi, dan struktur organisasi sebagai konteks operasional. Selanjutnya, laporan ini memaparkan perencanaan kinerja, realisasi capaian, dan analisis hasil pelaksanaan program yang menjadi indikator kinerja utama. Bagian akhir laporan ditutup dengan kesimpulan, rekomendasi, serta lampiran data pendukung.

Penyajian laporan ini tidak hanya bertujuan untuk memenuhi kewajiban administratif, tetapi juga sebagai wujud transparansi dan akuntabilitas kepada pemangku kepentingan. Dengan sistematika yang jelas, laporan ini menjadi referensi penting dalam mengevaluasi kinerja tahun 2024 dan sebagai dasar untuk merumuskan strategi yang lebih baik di tahun mendatang.

BAB II

PERENCANAAN KINERJA

A. Perencanaan Strategis

Dalam menyusun perencanaan strategis tahun 2024, KPP Madya Dua Surabaya mengacu pada amanat yang tercantum dalam dokumen perencanaan strategis (Renstra) Direktorat Jenderal Pajak, prioritas nasional yang ditetapkan pemerintah, serta Rencana Kerja dan Anggaran (Renja/RKA) tahun 2024. Perencanaan ini bertujuan untuk memastikan keterpaduan antara tujuan strategis instansi dengan kebijakan fiskal nasional yang ditetapkan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

Renstra Direktorat Jenderal Pajak 2020–2024 menetapkan visi besar untuk mewujudkan sistem perpajakan yang kredibel, adil, dan berdaya saing global. Di dalamnya, terdapat sejumlah sasaran strategis seperti optimalisasi penerimaan pajak, peningkatan kepatuhan wajib pajak, dan penguatan tata kelola administrasi perpajakan. Sasaran tersebut dijabarkan dalam berbagai program prioritas, termasuk penguatan basis data perpajakan, integrasi Core Tax Administration System, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia.

Pada tahun 2024, prioritas nasional sebagaimana dituangkan dalam Rencana Kerja Pemerintah (RKP) memberikan penekanan pada percepatan pemulihan ekonomi dan transformasi struktural. Dalam konteks ini, KPP Madya Dua Surabaya diarahkan untuk mendukung program-program strategis, seperti pengawasan intensif terhadap wajib pajak strategis, percepatan penyelesaian sengketa pajak, dan optimalisasi penerimaan negara. Sementara itu, dalam menyusun Renja/RKA tahun 2024, KPP Madya Dua Surabaya memperhatikan informasi tematik APBN, yang mencakup prioritas penggunaan anggaran berdasarkan klaster kebijakan pemerintah. Pengalokasian anggaran diarahkan pada kegiatan yang mendukung penguatan penerimaan pajak, seperti pemeriksaan, pengawasan pembayaran masa (PPM), dan pengujian kepatuhan material (PKM), serta kegiatan lain yang mendukung keberhasilan program Core Tax Administration System sebagai salah satu proyek prioritas nasional.

Dengan perencanaan strategis ini, KPP Madya Dua Surabaya berkomitmen untuk tidak hanya mendukung tercapainya target penerimaan pajak tahun 2024, tetapi juga untuk berkontribusi secara signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi dan keadilan fiskal sesuai dengan amanat APBN dan Renstra DJP.

I. Mandat

Selaras dengan tujuan utama sebagai pengumpul penerimaan pajak KPP Madya Dua Surabaya mendapatkan target penerimaan pajak sebesar Rp15.168.609.067.000,- (lima belas triliun seratus enam puluh delapan miliar enam ratus sembilan juta enam puluh tujuh ribu rupiah) di Tahun 2024.

II. Peran Strategis Instansi

KPP Madya Dua Surabaya mendapatkan peran untuk melayani Wajib Pajak Strategis dan Wajib Pajak Penentu Penerimaan yang ada di wilayah Kota Surabaya. Posisi dan peran ini sangat penting untuk mendukung capaian di tingkat regional Kantor Wilayah DJP Jawa Timur I maupun di tingkat nasional. Sebagai pendukung tugas dan program kerja yang dicanangkan, Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Surabaya dilengkapi dengan sarana dan prasarana, di antaranya:

1. Sarana/prasarana

1) Gedung:

Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Surabaya menempati Gedung Keuangan Negara II Lantai 5, 6 dan 8 di Jalan Dinoyo No.111, Surabaya.

2) Inventaris Kendaraan:

Station Wagon : 1 unit (unit kondisi baik);

Mini Bus : 4 unit (unit kondisi baik semua);

Sepeda Motor : 10 unit (8 unit kondisi baik, 2 unit kondisi rusak berat).

3) Jaringan sistem informasi perpajakan di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Surabaya menggunakan jaringan Local Area Network (LAN).

4) Perangkat Komputer terdiri dari:

a. Local Area Network (LAN) : 2 unit (2 unit kondisi baik)

b. Komputer Jaringan Lainnya : 1 unit (1 unit kondisi baik)

c. P.C Unit : 58 unit (37 unit kondisi baik, 21 unit kondisi rusak berat)

d. Laptop : 119 unit (119 unit kondisi baik)

e. Note Book : 10 unit (10 unit kondisi baik)

f. Printer : 10 unit (10 unit kondisi baik)

g. Scanner : 1 unit (1 unit kondisi baik)

h. Server : 7 unit (1 unit kondisi baik, 6 unit kondisi rusak berat)

i. Hub : 2 unit (1 unit kondisi baik, 1 rusak berat)

j. CAT 6 Cable : 1 unit (1 unit kondisi baik)

k. Switch : 10 unit (10 unit kondisi baik)

l. Network Attach Storage (NAS) : 1 unit (1 unit kondisi baik)

2. Wilayah Kerja

Wilayah Kerja Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Surabaya meliputi seluruh Kota Surabaya dengan tambahan sebaran wilayah lokasi usaha wajib pajak

khususnya yang memiliki cabang. Berikut data sebaran lokasi wajib pajak yang diampu oleh KPP Madya Dua Surabaya:

NO	PROVINSI	JUMLAH WP
1	ACEH	16
2	BALI	77
3	BANTEN	70
4	BENGKULU	7
5	DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA	30
6	DKI JAKARTA	231
7	GORONTALO	22
8	JAMBI	9
9	JAWA BARAT	138
10	JAWA TENGAH	166
11	JAWA TIMUR	3.223
12	KALIMANTAN BARAT	16
13	KALIMANTAN SELATAN	42
14	KALIMANTAN TENGAH	32
15	KALIMANTAN TIMUR	100
16	KALIMANTAN UTARA	10
17	KEPULAUAN BANGKA BELITUNG	5
18	KEPULAUAN RIAU	24
19	LAMPUNG	21
20	MALUKU	15
21	MALUKU UTARA	14
22	NUSA TENGGARA BARAT	50
23	NUSA TENGGARA TIMUR	47
24	PAPUA	11
25	PAPUA BARAT	11
26	PAPUA BARAT DAYA	7
27	PAPUA SELATAN	1
28	PAPUA TENGAH	7
29	RIAU	21
30	SULAWESI BARAT	1
31	SULAWESI SELATAN	77
32	SULAWESI TENGAH	27
33	SULAWESI TENGGARA	25
34	SULAWESI UTARA	29
35	SUMATERA BARAT	12
36	SUMATERA SELATAN	33
37	SUMATERA UTARA	54
JUMLAH		4.681

3. Analisis SWOT

Kekuatan berbagai sumber daya yang ada adalah faktor yang berperan penting dalam pencapaian sasaran dan program kerja di tahun 2024. Hal ini bisa dilihat dari faktor-faktor Kunci Keberhasilan sebagai berikut:

1) Strength/Kekuatan (S):

- a. Sumber Daya Manusia berkontribusi besar dalam mencapai tujuan dan target organisasi. Sebagai kantor baru, banyak pegawai yang memiliki semangat tinggi untuk berkontribusi dan membangun reputasi.

- b. Fokus pada wajib pajak strategis. KPP Madya menangani wajib pajak besar yang dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap penerimaan negara.
- 2) Weakness/Kelemahan (W):
- a. Infrastruktur yang belum matang. Beberapa fasilitas atau sistem mungkin belum sepenuhnya siap atau optimal. Mengingat, aset yang digunakan selama ini merupakan aset lama peninggalan KPP Pratama Simokerto. Dengan jumlah pegawai dan standar pelayanan untuk Wajib Pajak Strategis, dibutuhkan sarana dan prasarana yang lebih memadai.
 - b. Keterbatasan data historis. Sebagai kantor yang baru dibentuk pada tahun 2021, KPP Madya Dua Surabaya menghadapi tantangan dalam mengelola dan menganalisis data historis terkait performa pengawasan, pelayanan, dan penerimaan pajak. Kantor ini belum memiliki rekam jejak atau tren jangka panjang yang dapat dijadikan acuan untuk mengevaluasi keberhasilan strategi atau menentukan prioritas kerja. Dalam beberapa kasus, data wajib pajak yang sebelumnya ditangani oleh KPP lain harus dialihkan ke KPP Madya Dua Surabaya. Proses ini memerlukan integrasi data yang kompleks, serta potensi kehilangan informasi penting yang dapat berpengaruh pada efektivitas pengawasan dan pengelolaan.
- 3) Opportunities/Kesempatan (O):
- a. Ekosistem Ekonomi yang Dinamis
Surabaya adalah pusat ekonomi terbesar di Jawa Timur dan salah satu kota dengan aktivitas bisnis tertinggi di Indonesia. Pertumbuhan sektor perdagangan, jasa, manufaktur, dan infrastruktur menciptakan basis wajib pajak strategis yang beragam. Hal ini memberikan peluang bagi KPP Madya Dua untuk:
 - Mengidentifikasi dan mengoptimalkan potensi pajak dari sektor-sektor utama.
 - Melakukan pendekatan berbasis sektor untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak.
 - Mengembangkan strategi pengawasan yang terfokus pada kontribusi sektor industri besar terhadap penerimaan pajak.
 - b. Kemitraan dengan Pemerintah Daerah dan Instansi Lain

Sebagai bagian dari upaya membangun integrasi fiskal yang kuat, KPP Madya Dua memiliki peluang besar untuk berkolaborasi dengan pemerintah daerah, BUMD, dan instansi pemerintah lain. Kerja sama ini dapat mencakup:

- Mengakses data ekonomi lokal untuk memetakan wajib pajak strategis baru.
 - Mengintegrasikan kebijakan fiskal pusat dengan kebijakan daerah untuk menciptakan sinergi dalam penerimaan pajak.
 - Menjalankan program edukasi perpajakan bersama untuk meningkatkan kesadaran pajak di kalangan pelaku usaha.
- c. Perubahan Pola Konsumsi dan Bisnis Pasca-Pandemi
- Pandemi COVID-19 telah mengubah pola konsumsi masyarakat dan model bisnis. Adaptasi terhadap perubahan ini menciptakan peluang untuk:
- Mengawasi sektor bisnis yang berkembang pesat seperti logistik, kesehatan, dan teknologi.
 - Meningkatkan fleksibilitas dalam pengawasan dengan menggunakan pendekatan berbasis risiko.

Peluang-peluang ini menawarkan jalan bagi KPP Madya Dua Surabaya untuk memperkuat pengelolaan wajib pajak strategis, meningkatkan penerimaan pajak, dan mendukung pertumbuhan ekonomi lokal. Dengan strategi yang tepat, kantor ini dapat memanfaatkan potensi Surabaya sebagai salah satu motor penggerak ekonomi nasional.

4) Threat/Ancaman (T):

- a. Pemahaman stakeholder eksternal terhadap tugas dan fungsi KPP Madya Dua Surabaya masih harus dikembangkan dan terus ditingkatkan.
- b. Kompleksitas Struktur Wajib Pajak Strategis
- Sebagai KPP yang menangani wajib pajak besar, KPP Madya Dua Surabaya menghadapi tantangan dalam memahami dan mengawasi struktur bisnis yang sering kali kompleks. Hal ini mencakup transaksi antarperusahaan, transfer pricing, dan kepatuhan terhadap regulasi internasional seperti Base Erosion and Profit Shifting (BEPS). Kompleksitas ini dapat memperbesar risiko penghindaran pajak jika tidak dikelola dengan baik.
- c. Kompleksitas Pengawasan Keuangan Antar-Cabang

Wajib pajak dengan cabang yang tersebar di berbagai kota biasanya memiliki struktur keuangan yang lebih kompleks. Proses seperti transaksi antar-cabang, distribusi biaya operasional, dan alokasi pendapatan sering kali dilakukan secara internal, sehingga membutuhkan pengawasan yang lebih teliti untuk memastikan akurasi dan kepatuhan terhadap peraturan perpajakan. Hal ini menuntut KPP untuk mengoptimalkan validasi data yang dilaporkan guna memastikan pengelolaan pajak yang adil dan transparan.

III. Aspek-aspek Eksternal

a. Faktor Ekonomi

Fluktuasi dalam sektor industri utama, seperti manufaktur, perdagangan, dan sektor jasa, sangat berpengaruh karena Surabaya adalah pusat ekonomi di Jawa Timur. Jika sektor-sektor tersebut mengalami penurunan, maka penerimaan pajak bisa terdampak. Ketika ekonomi tumbuh, daya beli masyarakat meningkat, yang pada gilirannya meningkatkan konsumsi dan potensi penerimaan pajak. Sebaliknya, kondisi ekonomi yang menurun dapat mengurangi pendapatan yang dikenakan pajak, mempengaruhi bisnis, dan menghambat pengumpulan pajak.

b. Faktor Sosial Budaya

Di sisi sosial, tingkat kepatuhan pajak masyarakat Surabaya sangat tergantung pada pemahaman dan kesadaran mereka tentang pentingnya membayar pajak. Sosialisasi yang efektif dan edukasi perpajakan yang terus dilakukan oleh KPP Madya Dua Surabaya dapat mempengaruhi sikap wajib pajak terhadap kewajiban mereka. Perubahan dalam pola konsumsi masyarakat, seperti peralihan ke e-commerce atau bisnis berbasis teknologi, membawa dampak langsung pada jenis pajak yang diterapkan, seperti PPN dan pajak penghasilan. Selain itu, faktor budaya juga memainkan peran penting. Misalnya, masyarakat Surabaya khususnya para wajib pajak strategis, yang dikenal sebagai kota perdagangan memiliki kecenderungan untuk lebih memahami dan mematuhi aturan pajak jika disosialisasikan dengan cara yang tepat, serta dapat mengikuti perkembangan kebijakan secara cepat.

c. Faktor Lingkungan

Di Kota Surabaya, yang terletak di wilayah pesisir, perubahan iklim dan risiko bencana alam dapat memengaruhi administrasi perpajakan. Banjir misalnya, bisa mengganggu kegiatan bisnis dan operasional usaha, sehingga menghambat pemenuhan kewajiban pajak oleh para wajib pajak. Selain itu, kebijakan pemerintah yang semakin berfokus pada keberlanjutan dan ramah lingkungan dapat mengarah

pada pembaruan dalam aturan pajak, seperti insentif pajak untuk perusahaan yang mengurangi emisi karbon atau menerapkan praktik bisnis yang ramah lingkungan.

Penyusunan Perjanjian Kinerja Tahun 2024

Perencanaan kinerja merupakan salah satu muatan penting dalam manajemen kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak sesuai dengan Peraturan Direktur Jenderal Pajak nomor PER-12/PJ/2018 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Sejalan dengan semangat dan tujuan reformasi birokrasi serta *good governance*, dalam rangka mendukung keberhasilan atas rencana strategis organisasi yang telah ditetapkan, maka sejak tahun 2007 Direktorat Jenderal Pajak telah mengadaptasi sistem *Balance Score Card (BSC)* dalam manajemen kinerja sehingga tujuan dan sasaran terstruktur dan terorientasi.

Perencanaan kinerja di lingkungan KPP Madya Dua Surabaya diwujudkan dalam dokumen kontrak kinerja yang di dalamnya memuat Peta Strategi, Sasaran Strategis (SS), Indikator Kinerja Utama (IKU), dan target IKU. Kontrak Kinerja yang dilaksanakan pada level Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Surabaya (*Kemenkeu Three*) merupakan bagian dari rencana kerja tahunan Direktorat Jenderal Pajak untuk mendukung pencapaian rencana strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2020 sampai dengan 2024, sesuai Keputusan Direktur Jenderal Pajak nomor KEP-389/PJ/2020 tahun 2020 tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2020-2024.

Peta Strategi digunakan untuk menggambarkan strategi secara visual, melalui sejumlah Sasaran Strategis yang memiliki hubungan sebab akibat, sehingga memfasilitasi komunikasi strategi. Peta Strategi menggambarkan perspektif organisasi dari berbagai sudut pandang. Sedangkan Sasaran Strategis adalah pernyataan mengenai apa yang harus dimiliki, dihasilkan, atau dicapai organisasi. Pencapaian sasaran strategis diukur menggunakan Indikator Kinerja Utama (IKU), yang memiliki katakteristik dan kriteria SMART-C yaitu:

1. *Specific*: mampu menyatakan sesuatu secara definitif (tidak normatif), tidak bermakna ganda, relevan dan khas/unik dalam menilai serta mendorong kinerja suatu unit/pegawai.
2. *Measurable*: mampu diukur dengan jelas dan jelas cara pengukurannya. Pernyataan IKU seharusnya menunjukkan satuan pengukurannya.
3. *Agreeable*: disepakati oleh pemilik IKU dan atasannya.
4. *Realistic*: merupakan ukuran yang dapat dicapai dan memiliki target yang menantang.
5. *Time-bounded*: memiliki batas waktu pencapaian.
6. *Continously Improved*: kualitas dan target disesuaikan dengan perkembangan strategi organisasi dan selalu disempurnakan.

Untuk mengetahui capaian kinerja, perlu ditetapkan indikator kinerja sebagai indikator keberhasilan. Dimana nilai keberhasilan ditentukan oleh realisasi dibandingkan dengan target. Indikator kinerja tersebut secara langsung dan tidak langsung dapat mengindikasikan sejauh mana keberhasilan suatu kegiatan ataupun program dalam pencapaian tujuan dan sasarannya.

Implementasi manajemen kinerja *balanced score card* di KPP Madya Dua Surabaya telah berjalan baik walaupun namun tetap dibutuhkan perbaikan terus menerus. Untuk capaian IKU yang masih berada di bawah target, dilakukan evaluasi dan dirumuskan rencana aksi yang relevan. Perlu perbaikan dari segala sisi sehingga diharapkan di masa yang akan datang KPP Madya Dua Surabaya menjadi organisasi yang berkinerja tinggi (*high performance organization*).

I. Rencana Strategis

Penyusunan dan pelaksanaan rencana strategis tercermin dalam visi dan misi suatu organisasi. KPP Madya Dua Surabaya sebagai unit kerja Direktorat Jenderal Pajak secara aktif dan spesifik melaksanakan visi dan misi Direktorat Jenderal Pajak itu sendiri. Visi Direktorat Jenderal Pajak (DJP) saat ini adalah menjadi mitra terpercaya pembangunan bangsa untuk menghimpun penerimaan negara melalui penyelenggaraan administrasi perpajakan yang efisien, efektif, berintegritas, dan berkeadilan. Dengan Misi DJP meliputi:

- Merumuskan regulasi perpajakan yang mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia.
- Meningkatkan kepatuhan pajak melalui pelayanan berkualitas dan terstandarisasi, edukasi dan pengawasan yang efektif, serta penegakan hukum yang adil.
- Mengembangkan proses bisnis inti berbasis digital didukung budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif serta aparatur pajak yang berintegritas, profesional, dan bermotivasi.

KPP Madya Dua Surabaya berkomitmen penuh dalam menerapkan nilai-nilai Direktorat Jenderal Pajak. Sebagai salah satu instansi vertikal direktorat jenderal di bawah Kementerian Keuangan, Direktorat Jenderal Pajak mengusung nilai-nilai dari Kementerian Keuangan sebagai dasar dan fondasi bagi institusi, pimpinan, dan seluruh pegawainya dalam mengabdikan, bekerja dan bersikap. Nilai-nilai tersebut adalah:

1. Integritas. Berpikir, berkata, berperilaku, dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.

2. Profesionalisme. Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.
3. Sinergi. Membangun dan memastikan hubungan kerja sama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.
4. Pelayanan. Memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat dan aman.
5. Kesempurnaan. Senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

II. Penetapan Kinerja

Penetapan kinerja merupakan pelaksanaan Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi, dan sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010, dokumen Penetapan kinerja merupakan suatu dokumen pernyataan kinerja/kesepakatan kinerja/perjanjian kinerja antara atasan dan bawahan untuk mewujudkan target kinerja tertentu berdasarkan pada sumber daya yang dimiliki oleh instansi.

Peta Strategi Tahun 2024 menerapkan 4 (empat) perspektif, yaitu: *stakeholder perspective*, *customer perspective*, *internal process perspective* dan *learning and growth perspective* dengan memuat 10 (sepuluh) Sasaran Strategis.

Sasaran Strategis		Indikator Kinerja Utama	
Stakeholder Perspective			
1	Penerimaan negara dari sektor pajak yang optimal	01a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak
		01b-CP	Indeks realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto dan deviasi proyeksi perencanaan kas
Customer Perspective			
2	Kepatuhan tahun berjalan yang tinggi	02a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM)
		02b-CP	Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi
3	Kepatuhan tahun sebelumnya yang tinggi	03a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM)
Internal Process Perspective			
4	Edukasi dan pelayanan yang efektif	04a-CP	Persentase perubahan perilaku lapor dan bayar atas kegiatan edukasi dan penyuluhan
		04b-N	Indeks Kepuasan Pelayanan dan Efektivitas Penyuluhan
5	Pengawasan pembayaran masa yang efektif	05a-CP	Persentase pengawasan pembayaran masa WP Strategis
6	Pengujian kepatuhan material yang efektif	06a-CP	Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan WP Strategis
		06b-N	Persentase pemanfaatan data selain tahun berjalan
		06c-N	Efektivitas Pengelolaan Komite Kepatuhan Wajib Pajak KPP tepat waktu
7	Penegakan hukum yang efektif	07a-CP	Tingkat efektivitas pemeriksaan dan penilaian
		07b-CP	Tingkat efektivitas penagihan
8	Data dan informasi yang berkualitas	07c-N	Persentase penyampaian usul Pemeriksaan Bukti Permulaan
		08a-CP	Persentase penyelesaian Laporan Pengamatan dan Produksi Alat Keterangan
Learning & Growth Perspective			
9	Pengelolaan Organisasi dan SDM yang adaptif	09a-N	Tingkat Kualitas Kompetensi dan Pelaksanaan Kegiatan Kebintalan SDM
		09b-N	Indeks Penilaian Integritas Unit
		09c-N	Indeks efektivitas implementasi manajemen kinerja dan manajemen risiko
10	Pengelolaan keuangan yang akuntabel	10a-CP	Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran

III. Pengukuran Kinerja

Pengukuran capaian indikator kinerja KPP Madya Dua Surabaya Tahun 2024 berpedoman kepada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011 tahun 2011 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Pengukuran capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) sebagaimana telah diubah terakhir dengan KMK Nomor 336/KMK.01/2012 tahun 2012 tentang Perubahan Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Pengukuran capaian Indikator Kinerja Utama (IKU), ditetapkan berdasarkan ketentuan sebagai berikut:

1. Angka maksimum indeks capaian setiap IKU ditetapkan sebesar 120%;
2. Indeks capaian IKU dikonversikan menjadi maximize semua agar sebanding dengan yang lainnya;
3. Status capaian IKU yang ditunjukkan dengan warna merah/kuning/hijau, ditentukan oleh Indeks Capaian IKU;
4. IKU yang ditetapkan diupayakan realisasi pencapaiannya memungkinkan melebihi target;
5. Untuk IKU yang capaiannya tidak memungkinkan melebihi target, maka capaiannya ditetapkan sebagai berikut:
 - Apabila realisasi pencapaiannya sama dengan target, maka indeks capaian IKU tersebut dikonversi menjadi 120%;
 - Apabila realisasi pencapaiannya tidak memenuhi target, maka indeks capaian IKU tersebut tidak dilakukan konversi
6. Dasar perhitungan yang digunakan untuk menghitung persentase pencapaian target indikator kinerja terdiri dari tiga (3) jenis, yaitu:
 - 1) Perhitungan untuk Indikator Kinerja Utama (IKU) yang memiliki polarisasi Maximize:

$$\text{Indeks Capaian} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100\%$$

IKU yang memiliki polarisasi maximize, merupakan indikator kinerja yang menunjukkan ekspektasi arah pencapaian indikator kinerja lebih tinggi dari nilai target yang ditetapkan.

- 2) Perhitungan untuk Indikator Kinerja Utama (IKU) yang memiliki polarisasi minimize

$$\text{Indeks Capaian} = [1 + (1 - \text{Realisasi}/\text{Target})] \times 100\%$$

IKU yang memiliki polarisasi minimize, merupakan indikator kinerja yang menunjukkan ekspektasi arah pencapaian indikator kinerja lebih kecil dari nilai target yang ditetapkan.

- 3) Perhitungan untuk Indikator Kinerja Utama (IKU) yang memiliki polarisasi Stabilize

$$I_n = I_{n-1} + \frac{I_{n+1} - I_{n-1}}{C_{n+1} - C_{n-1}} (C_n - C_{n-1})$$

BAB III

AKUNTABILITAS KINERJA

A. Capaian Kinerja Organisasi

Pencapaian pada tahun 2024 menunjukkan kemajuan positif dibandingkan tahun sebelumnya. KPP Madya Dua Surabaya mampu meraih penerimaan sebesar Rp15.175.034.513.277,- (lima belas triliun seratus tujuh puluh lima miliar tiga puluh empat juta lima ratus tiga belas ribu dua ratus tujuh puluh tujuh rupiah). Dengan demikian, target penerimaan KPP Madya Dua Surabaya pada tahun 2024 mencapai 100.04% sementara Nilai Kinerja Organisasi (NKO) Tahun 2024 KPP Madya Dua Surabaya sebesar 109.66%. Berikut Laporan Kinerja Organisasi KPP Madya Dua Surabaya Tahun 2024:

**NILAI KINERJA ORGANISASI
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
KANWIL DJP JAWA TIMUR I
KPP MADYA DUA SURABAYA
PERIODE PELAPORAN: S.D. TRIWULAN IV TAHUN 2024**

Kode SS/IKU	Sasaran Strategis/ Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	Polarisasi	V/C	Bobot IKU	Bobot Tertimbang	Indeks Capaian	Bobot Capaian
<i>Stakeholder Perspective</i>							30,00%	101,05	30,31
1	Penerimaan negara dari sektor pajak yang optimal							101,05	
1a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak	100,00%	100,04%	Max	E/L	26%	57,78%	100,04	57,80
1b-CP	Indeks realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto dan deviasi proyeksi perencanaan kas	100,00	102,43	Max	P/L	19%	42,22%	102,43	43,25
<i>Customer Perspective</i>							20,00%	104,13	20,83
2	Kepatuhan tahun berjalan yang tinggi							108,12	
2a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM)	100,00%	100,03%	Max	E/L	26%	57,78%	100,03	57,80
2b-CP	Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi	100,00%	119,20%	Max	P/L	19%	42,22%	119,20	50,33
3	Kepatuhan tahun sebelumnya yang tinggi							100,14	
3a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM)	100,00%	100,14%	Max	E/M	21%	100,00%	100,14	100,14
<i>Internal Process Perspective</i>							25,00%	117,42	29,36
4	Edukasi dan pelayanan yang efektif							115,58	
4a-CP	Persentase perubahan perilaku lapor dan bayar atas kegiatan edukasi dan penyuluhan	74,00%	88,80%	Max	E/M	21%	50,00%	120,00	60,00
4b-N	Indeks kepuasan pelayanan dan efektivitas penyuluhan	100,00%	111,15%	Max	E/M	21%	50,00%	111,15	55,58
5	Pengawasan pembayaran masa yang efektif							120,00	
5a-CP	Persentase pengawasan pembayaran masa WP Strategis	90,00%	115,91%	Max	P/M	14%	100,00%	120,00	120,00
6	Pengujian kepatuhan material yang efektif							118,85	
6a-CP	Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan WP Strategis	100,00%	120,00%	Max	P/M	14%	33,33%	120,00	40,00
6b-N	Persentase pemanfaatan data selain tahun berjalan	100,00%	119,54%	Max	P/M	14%	33,33%	119,54	39,85
6c-N	Efektivitas Pengelolaan Komite Kepatuhan Wajib Pajak KPP tepat waktu	100,00%	117,00%	Max	P/M	14%	33,33%	117,00	39,00
7	Penegakan hukum yang efektif							112,69	
7a-CP	Tingkat efektivitas pemeriksaan dan penilaian	100,00%	120,00%	Max	P/M	14%	26,92%	120,00	32,31
7b-CP	Tingkat efektivitas penagihan	75,00%	101,22%	Max	P/L	19%	36,54%	120,00	43,85
7c-N	Persentase penyampaian usul Pemeriksaan Bukti Permulaan	100,00%	100,00%	Max	P/L	19%	36,54%	100,00	36,54
8	Data dan informasi yang berkualitas							120,00	
8a-CP	Persentase penyelesaian Laporan Pengamatan dan Produksi Alat Keterangan	100,00%	120,00%	Max	P/M	14%	100,00%	120,00	120,00
<i>Learning & Growth Perspective</i>							25,00%	116,58	29,15
9	Pengelolaan Organisasi dan SDM yang adaptif							113,17	
9a-N	Tingkat kualitas kompetensi dan pelaksanaan kegiatan kebingkalan SDM	100,00	117,24	Max	P/M	14%	33,33%	117,24	39,08
9b-N	Indeks Penilaian Integritas Unit	85,00%	96,22	Max	P/M	14%	33,33%	113,20	37,73
9c-N	Indeks efektivitas implementasi manajemen kinerja dan manajemen risiko	90,00	98,16	Max	P/M	14%	33,33%	109,07	36,36
10	Pengelolaan keuangan yang akuntabel							120,00	
10a-CP	Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran	100,00	120,00	Max	P/M	14%	100,00%	120,00	120,00
Nilai Kinerja Organisasi								109,66	

IKU Persentase Realisasi Penerimaan Pajak

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

T/R	Q1	Q2	S1	Q3*	s.d.Q3	Q4	Y
Target	20%	50,00%	50,00%	75.00%	75.00%	100%	100%
Realisasi	21,82%	43,24%	43,24%	63.35%	63.35%	100,04%	100,04%
Capaian	109,10%	86,48%	86,48%	84.47%	84.47%	100,04%	100,04%
Isu Utama dan Implikasi				Tindakan yang telah dilaksanakan			

Sumber: Laporan Penjelasan Progres IKU Triwulan IV Tahun 2024 tanggal 20 Januari 2024

- **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, peraturan perundang-undangan lainnya tentang APBN, atau besaran lain yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan.

Target penerimaan pajak Kanwil merupakan target penerimaan pajak DJP yang didistribusikan ke masing-masing Kanwil DJP, yang ditetapkan melalui Keputusan Direktur Jenderal Pajak yang mengatur tentang Distribusi Rencana Penerimaan Per Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak.

Target penerimaan pajak KPP merupakan target penerimaan pajak Kanwil DJP yang didistribusikan ke masing-masing KPP yang ditetapkan melalui Keputusan Kepala Kanwil DJP yang mengatur tentang Distribusi Rencana Penerimaan Per KPP.

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

- **Formula IKU**

Realisasi penerimaan pajak	x 100%
Target penerimaan pajak	

- **Realisasi IKU**

URAIAN	TARGET 2024	2023	2024	% GROWTH 2023	% GROWTH 2024	% PENCAPAIAN 2023	% PENCAPAIAN 2024
A. Pajak Penghasilan	5.695.591.619.000	5.816.816.380.568	5.906.280.592.261	-12.55	01.54	99.53	103.70
1. PPh NON MIGAS	5.695.591.619.000	5.816.902.111.468	5.906.279.354.081	-12.55	01.54	99.53	103.70
1.1 PPh Pasal 21	1.131.569.971.000	996.641.267.879	1.154.799.835.116	12.47	0.69	95.57	102.05
1.2 PPh Pasal 22	322.808.039.000	366.557.543.901	337.195.919.742	-6.79	-8.01	100.49	104.46
1.3 PPh Pasal 22 Impor	857.912.461.000	785.976.000.875	896.150.487.762	-13.15	14.02	100.58	104.46
1.4 PPh Pasal 23	524.739.836.000	520.250.655.221	548.128.021.663	18.05	05.36	98.03	104.46
1.5 PPh Pasal 25/29 OP	379.133.550.000	224.142.576.522	380.018.063.721	02.11	69.54	100.37	100.23
1.6 PPh Pasal 25/29 Badan	1.841.095.766.000	2.284.725.902.361	1.923.155.268.138	0.053	-15.83	101.52	104.46
1.7 PPh Pasal 26	53.711.216.000	71.758.588.510	56.105.179.092	91.15	-21.81	101.36	104.46
1.8 PPh Final	584.620.780.000	566.839.606.449	610.677.920.257	-62.28	0.34	97.74	104.46
1.10 PPh Non Migas Lainnya	-	9.969.750	48.658.590	00.00	388.06	00.00	00.00
2. PPh MIGAS	-	85.730.900	1.238.180	-21.24	101.44	00.00	00.00
2.1 PPh Minyak Bumi	-	87.874.400	1.113.180	-22.83	101.27	00.00	00.00
2.4 PPh Gas Alam Lainnya	-	2.143.500	125	396.18	-94.17	00.00	00.00
B. PPN dan PPhBM	9.468.243.827.000	8.932.075.020.332	9.262.966.475.825	13.37	0.17	103.91	97.83
1. PPN Dalam Negeri	5.413.666.640.000	5.636.715.585.943	5.296.295.017.457	24.58	-6.04	103.99	97.83
2. PPN Impor	3.216.410.309.000	2.804.755.798.688	3.146.676.555.053	-12.14	12.19	102,00	97.83
3. PPhBM Dalam Negeri	15.114.000	362.558.862	14.785.982	-313.46	104.08	0,00	97.83
4. PPhBM Impor	12.817.741.000	15.840.495.000	12.539.844.019	-6.74	-20.84	100,00	97.83
5. PPN Lainnya	825.334.023.000	452.009.003.423	807.440.273.314	480.78	78.63	110.24	97.83
7. PPN DN DTP	-	23.116.696.140	-	-65.89	100,00	00.00	00.00
D. Pendapatan PPh DTP	-	3.223.452.048	-	-72.25	100,00	00.00	00.00
1. PPh Pasal 21	-	3.179.679.676	-	-71.57	100,00	00.00	00.00
8. PPh Final	-	43.772.372	-	-89.79	100,00	00.00	00.00
JUMLAH D	-	3.223.452.048	-	-72.25	100,00	00.00	00.00
E. Pajak Lainnya	4.773.621.000	5.987.068.299	5.787.445.191	48.59	-3.33	33.90	121.24
1. Bea Meterai	4.772.818.000	3.259.693.000	4.699.035.000	00.17	44.16	18.46	98.45
3. PTLL	803	3.625.793	791.091	53.00	-78.18	00.00	98.52
4. Bunga Penagihan PPh	-	1.298.521.418	267.450.535	213.38	-79.40	00.00	00.00
5. Bunga Penagihan PPN	-	1.425.228.088	820.168.565	203.27	-42.45	00.00	00.00
JUMLAH (A + B + C + D + E)	15.168.609.067.000	14.758.101.921.247	15.175.034.513.277	01.46	0.14	102.08	100.04

Sumber: Aplikasi Portal DJP tanggal 24 Januari 2025

Berdasarkan data yang diberikan, total penerimaan pajak pada tahun 2024 mencapai 100,04% dari target yang ditetapkan, sedangkan pada tahun 2023 capaian penerimaan adalah 102,08% dari target. Pajak Penghasilan (PPh) mencatat kinerja yang baik dengan capaian sebesar 103,70% dan pertumbuhan positif sebesar 1,54%. Beberapa komponen seperti PPh Pasal 21 dan PPh Pasal 22 menunjukkan hasil yang sangat baik dengan pertumbuhan masing-masing sebesar 12,47% dan 9,69%, serta pencapaian di atas 100%. Namun, terdapat penurunan signifikan pada PPh Pasal 26 yang tumbuh negatif sebesar -21,81% dengan pencapaian hanya 97,14%. Selain itu, PPh Final juga sedikit di bawah target dengan capaian 97,74% meskipun mengalami pertumbuhan 7,77%.

Di sisi lain, penerimaan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM) secara total mencapai 97,83% dari target, dengan pertumbuhan negatif sebesar -2,18%. PPN Dalam Negeri menunjukkan kinerja yang baik dengan capaian 101,99% dan pertumbuhan sebesar 0,64%. Namun, PPN Impor mengalami penurunan cukup signifikan sebesar -12,14% dengan capaian 97,82%. Penurunan terbesar terjadi pada PPnBM Dalam Negeri yang tumbuh negatif sebesar -313,46%, meskipun pencapaiannya mendekati target di angka 97,83%. Pada kategori pajak lainnya, termasuk Bea Meterai, kinerja sangat baik dengan capaian 121,44% dari target dan pertumbuhan sebesar 48,59%. Bea Meterai menjadi salah satu komponen dengan kontribusi paling signifikan terhadap total penerimaan pajak. Secara keseluruhan, meskipun target penerimaan tahun 2024 berhasil tercapai, ada beberapa area yang membutuhkan perhatian lebih, terutama pada penurunan kinerja PPN Impor, PPnBM Dalam Negeri, dan PPh Pasal 26. Sebaliknya, sektor Bea Meterai dan PPh Pasal 21 patut diapresiasi karena memberikan dampak positif yang besar.

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun target tahun 2024 berhasil terlampaui, tingkat pencapaian relatif lebih rendah dibandingkan dengan tahun 2023. Selisih tingkat pencapaian antara kedua tahun ini adalah 2,04%, yang mencerminkan sedikit penurunan efektivitas dalam mencapai target. Perbedaan ini mengindikasikan perlunya evaluasi terhadap beberapa strategi yang diterapkan di tahun 2024 untuk memastikan peningkatan capaian yang lebih signifikan di masa mendatang. Secara keseluruhan, meskipun capaian target tetap positif pada kedua tahun tersebut, tren perlambatan pertumbuhan dan penurunan tingkat capaian ini menjadi area penting yang perlu diperhatikan untuk menjaga konsistensi kinerja penerimaan pajak pada tahun-tahun berikutnya.

2. Perbandingan Antara Realisasi IKU Tahun 2024 dengan Realisasi Kinerja Lima Tahun Sebelumnya

Nama IKU	Realisasi Tahun 2020	Realisasi Tahun 2021	Realisasi Tahun 2022	Realisasi Tahun 2023	Realisasi Tahun 2024
Persentase Realisasi Penerimaan Pajak	(unit belum terbentuk)	105.49%	109.38%	102.08%	100.04%

Sumber: Aplikasi Portal DJP tanggal 24 Januari 2025

Dari data realisasi penerimaan pajak tahun 2020 hingga 2024, terlihat adanya dinamika yang mencerminkan perkembangan kinerja unit dalam memenuhi target penerimaan pajak. Pada tahun 2020, unit belum terbentuk sehingga data capaian tidak tersedia. Setelah unit mulai beroperasi, tahun 2021 menjadi awal yang kuat dengan capaian sebesar 105,49% dari target. Kinerja ini menunjukkan hasil yang positif, yang kemudian dilanjutkan dengan capaian lebih baik pada tahun 2022, yaitu sebesar 109,38%. Pencapaian ini menjadi puncak

dari kinerja unit selama periode lima tahun, mengindikasikan optimalisasi strategi dan efisiensi dalam pemungutan pajak pada tahun tersebut. Namun, tren capaian mengalami penurunan mulai tahun 2023, dengan realisasi sebesar 102,08%, yang menurun lebih jauh pada tahun 2024 menjadi 100,04%. Penting untuk dicatat bahwa meskipun capaian tahun 2024 sedikit lebih rendah dibandingkan tahun sebelumnya, tetapi tetap berhasil melampaui target yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa unit tetap dapat mempertahankan performa positif, walaupun tren pertumbuhan dan efektivitas menurun.

Secara keseluruhan, meskipun terdapat penurunan tren capaian dari tahun 2022 hingga 2024, KPP Madya Dua Surabaya tetap menunjukkan stabilitas dalam memenuhi target penerimaan pajak. Upaya strategis di tahun-tahun mendatang akan difokuskan pada penguatan kebijakan pemungutan pajak, peningkatan kepatuhan wajib pajak, dan pengendalian faktor eksternal yang dapat memengaruhi penerimaan pajak, guna mengembalikan tren positif seperti yang terlihat pada tahun 2022.

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

Nama IKU	Dokumen Perencanaan		Kinerja	
	Target Tahun 2024 Renstra DJP	Target Tahun 2024 pada RPJMN	Target Tahun 2024 pada PK	Realisasi
Persentase Realisasi Penerimaan Pajak	100%	-	100%	100.04%

Sumber: Aplikasi Portal DJP tanggal 24 Januari 2025

Tercapainya target IKU persentase realisasi penerimaan pajak tahun 2024 di KPP Madya Dua Surabaya, dengan capaian sebesar 100,04%, dapat dikaitkan langsung dengan kinerja optimal dari jenis pajak tertentu yang mendukung kontribusi total penerimaan unit tersebut. Jenis-jenis pajak yang menjadi pendorong utama tercapainya target meliputi PPh Pasal 21, PPh Pasal 22, dan PPh Pasal 25/29 Badan, yang menunjukkan pencapaian di atas target atau mendekati 100%, sekaligus mencerminkan efektivitas strategi pengawasan dan intensifikasi pada sektor-sektor strategis di wilayah kerja KPP Madya Dua Surabaya.

PPh Pasal 21 (109,57%)

Penerimaan dari PPh Pasal 21 yang melampaui target mencerminkan kepatuhan wajib pajak pada sektor penghasilan karyawan. Hal ini mengindikasikan efektivitas pengawasan terhadap perusahaan atau pemberi kerja besar di wilayah ini, serta keberhasilan dalam memastikan pemotongan dan pelaporan PPh Pasal 21 berjalan sesuai ketentuan. Tingginya realisasi ini menjadi salah satu faktor signifikan dalam mencapai target total penerimaan.

PPh Pasal 22 (102,09%)

Realisasi yang optimal pada PPh Pasal 22 menunjukkan keberhasilan dalam memantau sektor perdagangan dan impor di wilayah KPP Madya Dua Surabaya. Peningkatan ini dapat dihubungkan dengan pengawasan ketat terhadap transaksi barang strategis dan kerja sama dengan instansi terkait, seperti bea cukai, untuk memastikan pembayaran pajak atas transaksi tertentu dilakukan secara optimal.

PPh Pasal 25/29 Badan (100,37%)

Capaian ini mencerminkan kontribusi dari wajib pajak badan strategis yang berada di wilayah KPP Madya Dua Surabaya. Pengawasan yang efektif, baik melalui Pengujian Kepatuhan Material (PKM) maupun penggalan data pendukung, memastikan bahwa wajib pajak badan memenuhi kewajiban mereka secara tepat waktu dan sesuai dengan ketentuan.

Penerimaan Pajak Lainnya (121,44%)

Kontribusi signifikan dari bea meterai menunjukkan efektivitas kebijakan yang mendukung peningkatan pendapatan dari jenis pajak ini. Penggunaan digitalisasi pada dokumen yang memerlukan bea meterai kemungkinan besar turut mempercepat realisasi penerimaan pajak ini.

Meskipun demikian, jenis pajak seperti PPh Pasal 26 (97,14%) dan PPh Final (97,74%) masih berada di bawah target, menunjukkan adanya potensi yang belum sepenuhnya tergali. Kinerja kurang optimal pada PPnBM Dalam Negeri juga menjadi tantangan yang perlu diatasi untuk meningkatkan penerimaan secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, tercapainya target penerimaan pajak di KPP Madya Dua Surabaya menunjukkan bahwa jenis pajak seperti PPh Pasal 21, Pasal 22, dan Pasal 25/29 Badan menjadi motor utama keberhasilan. Namun, ada peluang perbaikan untuk jenis pajak lainnya agar tren pencapaian tidak hanya stabil, tetapi juga mengalami peningkatan di tahun-tahun mendatang.

4. Perbandingan Antara Realisasi Capaian IKU Tahun 2024 Dengan Standar Nasional

Nama IKU	Target Tahun 2024	Standar Nasional (APBN)	Realisasi Tahun 2024
Persentase Realisasi Penerimaan Pajak	100%	100%	100.04%

Sumber: Aplikasi Portal DJP tanggal 24 Januari 2025

Penerimaan pajak di KPP Madya Dua Surabaya hingga akhir Desember 2024 yang berhasil mencapai 100,04% dari target mencerminkan keberhasilan unit ini dalam memenuhi bahkan sedikit melampaui standar target penerimaan pajak yang ditetapkan dalam APBN, yaitu 100% penerimaan. Keberhasilan ini menegaskan peran strategis KPP Madya Dua Surabaya sebagai salah satu unit yang berkontribusi signifikan terhadap capaian nasional. Pencapaian ini menunjukkan bahwa strategi intensifikasi dan ekstensifikasi pajak berjalan efektif, terutama pada jenis pajak yang dominan di wilayah KPP Madya Dua Surabaya, seperti PPh

Pasal 21, PPh Pasal 22, dan PPh Pasal 25/29 Badan. Ketiga jenis pajak ini mencatat realisasi yang optimal, dengan capaian di atas atau mendekati 100%, mendukung target APBN yang selalu mengutamakan realisasi penerimaan minimal setara dengan target yang direncanakan.

5. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU

- Analisis upaya-upaya extra effort yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja
Berbagai upaya telah dilakukan oleh organisasi untuk menunjang capaian kinerja realisasi penerimaan pajak. Upaya yang telah mendukung pencapaian kinerja, antara lain:
 - a. Melakukan monitoring dan evaluasi untuk mendorong unit vertikal melakukan pengawasan kepatuhan pembayaran dan pelaporan Wajib Pajak dalam menerbitkan STP.
 - b. Penurunan data dan panduan pelaksanaan kegiatan penelitian kenaikan angsuran yang dapat digunakan Kanwil dalam melakukan penelitian dan pengawasan kenaikan angsuran.
 - c. Penelitian dan tindak lanjut hasil data matching.
 - d. Melakukan manajemen restitusi dengan menggunakan dashboard restitusi.
 - e. Melakukan analisis perilaku pembayaran WP terhadap aktivitas sektor usaha.
 - f. Meningkatkan produktivitas dan success rate (melibatkan pemeriksa, penyidik, dan penilai) atas penerbitan SP2DK di Approweb.
 - g. Pengawasan transaksi afiliasi yang terindikasi transfer pricing.
 - h. Optimalisasi Program Pengungkapan Sukarela (PPS).
 - i. 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
Capaian signifikan 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) Pemulihan ekonomi dan peningkatan harga komoditas;
 - 2) Reformasi fiskal sebagai implementasi UU HPP yaitu adanya Program Pengungkapan Sukarela (PPS), penyesuaian tarif PPN, penerapan pajak kripto,

pajak fintech-P2P lending, serta PPN Perdagangan Melalui Sistem Elektronik (PMSE);

- 3) Pengawasan Wajib Pajak oleh segenap insan DJP yang mampu mengikuti perkembangan kegiatan ekonomi di berbagai sektor;
- 4) Pengelolaan aktivitas Pengawasan Pembayaran Masa (PPM) dan Pengujian Kepatuhan Material (PKM) oleh DJP yang efektif; dan
- 5) Berkurangnya ketidakpastian (uncertainty) siklus usaha pasca pandemi yang mendorong peningkatan tax base PPh dan PPN.

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) Implementasi peraturan-peraturan terkait UU HPP yang memerlukan waktu untuk bisa diterapkan secara efektif;
- 2) Melambatnya pertumbuhan harga komoditas pada periode semester II tahun 2022;
- 3) Phasing out beberapa kebijakan terkait insentif Covid-19; dan
- 4) Tren restitusi yang semakin meningkat dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

Upaya yang dilakukan oleh organisasi sebagai solusi atas adanya faktor yang menjadi pendorong penurunan realisasi penerimaan pajak adalah:

- a. Optimalisasi perencanaan penerimaan level nasional, kantor wilayah, dan kantor pelayanan pajak dalam menjaga kinerja pencapaian penerimaan di sisa tahun 2024;
- b. Menjaga, mengawasi, dan memastikan prognosa penerimaan sampai dengan akhir tahun dapat tercapai dengan melakukan pemantauan dan evaluasi one-on-one dengan

• **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. Memperluas basis pajak dengan melakukan ekstensifikasi yang dilakukan dengan memandankan Nomor Induk Kependudukan (NIK) dengan NPWP
- b. Meningkatkan penerimaan pajak dengan melakukan intensifikasi pajak dengan menyusun daftar sasaran prioritas pengawasan sehingga kegiatan pengawasan yang dilakukan lebih terarah.
- c. Pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan kualitas administrasi perpajakan dengan membentuk sistem inti administrasi perpajakan.
- d. Meningkatkan sinergi dengan Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah khususnya dalam rangka pertukaran data dan informasi yang terkait dengan 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. Risiko atas fluktuasi harga komoditas dan ketidakpastian ekonomi dimitigasi dengan melakukan diversifikasi basis pajak dengan fokus kepada sektor yang tidak bergantung pada fluktuasi harga komoditas.
- b. Risiko terhadap ketidakpatuhan Wajib Pajak dilakukan dengan memperkuat pengawasan berbasis risiko, melakukan edukasi dan sosialisasi kepada Wajib Pajak.
- c. Risiko sosial dan budaya terhadap kesadaran pajak dapat dimitigasi dengan konsisten melakukan kampanye edukasi pajak, membangun budaya kepatuhan pajak melalui universitas dan sarana pendidikan.

• **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. Kendala ini dilakukan dengan melakukan pengawasan yang terarah sesuai dengan kebijakan nasional dan meningkatkan sinergi (joint program, joint analysis, joint business process)

- **Analisis akses, kontrol, partisipasi, dan manfaat pencapaian IKU dengan memperhatikan Gender Equality, Disability, and Social Inclusion (GEDSI) seperti misalnya data terpilah maupun berkebutuhan khusus baik pengguna layanan maupun penerima manfaat**

Pajak memiliki kontribusi terhadap *Gender Equality, Disability, and Social Inclusion* (GEDSI).

Kontribusi yang dapat diberikan antara lain:

- a. Penerimaan pajak dapat digunakan sebagai sumber pendanaan untuk proyek pemerintah yang dilakukan untuk mengatasi ketidaksetaraan gender.
- b. Pajak dapat digunakan untuk membangun fasilitas yang ramah disabilitas seperti pembangunan akses disabilitas di fasilitas umum serta memberi insentif bagi sektor yang mempekerjakan penyandang disabilitas.
- c. Pajak dapat didistribusikan Kembali (redistribusi) melalui belanja sosial bagi kelompok yang membutuhkan dalam bentuk belanja program jaring pengaman sosial.

- **Analisis dukungan IKU terhadap upaya pemerintah dalam perwujudan tujuan dalam isu mitigasi dan adaptasi perubahan iklim, pencegahan stunting, kesetaraan gender, pengentasan kemiskinan ekstrem**

Pajak sebagai sumber penerimaan terbesar dalam APBN dapat memberikan dukungan terhadap isu-isu tersebut dalam bentuk:

- a. Pajak dapat digunakan sebagai sumber dana untuk membiayai infrastruktur hijau, rehabilitasi ekosistem, dan subsidi terhadap golongan yang rentan terhadap perubahan iklim.
- b. Penerimaan pajak merupakan sumber anggaran kesehatan dan nutrisi yang dapat digunakan untuk perbaikan gizi masyarakat.
- c. Pajak merupakan sumber dana untuk proyek pemerintah yang mendukung pemberdayaan perempuan dan mengurangi ketidaksetaraan gender.
- d. Pajak dapat digunakan untuk membangun infrastruktur dasar di wilayah terpencil, pemberdayaan masyarakat, dan pemberian subsidi serta program bantuan langsung

• Rencana Aksi Tahun Selanjutnya

Rencana Aksi	Periode
1. Penguatan Penggalan Potensi Pajak Penggalan potensi pajak harus menjadi prioritas utama untuk meningkatkan penerimaan di tahun 2025. KPP Madya Dua Surabaya dapat memanfaatkan analisis berbasis risiko untuk mengidentifikasi wajib pajak strategis, terutama pada sektor industri utama di wilayahnya. Selain itu, pemanfaatan data pihak ketiga seperti	Tahun 2025

Automatic Exchange of Information (AEOI) dan data dari instansi lain (ILAP) harus dioptimalkan untuk mendeteksi potensi pajak yang belum tergalai.

2. Peningkatan Kepatuhan Wajib Pajak

Kepatuhan wajib pajak dapat ditingkatkan melalui edukasi dan penyuluhan yang lebih tersegmentasi. Program penyuluhan berbasis data harus dirancang untuk menjawab kebutuhan wajib pajak tertentu, seperti wajib pajak badan yang memiliki kontribusi besar terhadap penerimaan. Penerapan sistem monitoring yang rutin juga penting untuk memastikan bahwa wajib pajak melaporkan dan membayar pajak secara tepat waktu.

3. Optimalisasi Penerimaan pada Jenis Pajak Tertentu

Jenis pajak yang sebelumnya kurang optimal, seperti PPh Pasal 26 dan PPh Final, memerlukan pengawasan yang lebih intensif. Fokus harus diberikan pada transaksi lintas negara untuk memastikan kepatuhan atas PPh Pasal 26. Untuk PPh Final, perlu diupayakan peningkatan pengawasan terhadap sektor usaha yang masuk dalam kategori ini. Selain itu, PPnBM Dalam Negeri yang mengalami penurunan pada tahun sebelumnya membutuhkan pendekatan kolaboratif dengan instansi lain untuk memantau wajib pajak pada sektor barang mewah secara lebih efektif.

4. Penguatan Kapasitas Internal

KPP Madya Dua Surabaya harus memastikan bahwa sumber daya manusianya memiliki kompetensi yang

memadai untuk mendukung pencapaian target. Pelatihan dan pengembangan SDM dalam analisis data dan pemanfaatan teknologi modern harus menjadi agenda rutin. Selain itu, pembentukan tim khusus untuk pengawasan intensif pada wajib pajak besar atau sektor dengan risiko tinggi akan meningkatkan efektivitas pengawasan secara keseluruhan.

5. Kolaborasi dan Sinergi Antar-Instansi

Sinergi dengan instansi lain seperti pemerintah daerah dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) menjadi kunci untuk meningkatkan penerimaan pajak. Kolaborasi dengan pemerintah daerah dapat membantu mengintegrasikan data perpajakan dan memastikan pemantauan yang lebih efektif terhadap wajib pajak yang terlibat dalam transaksi lintas sektor. Selain itu, kerja sama dengan DJBC dalam mengawasi pajak impor dapat membantu meningkatkan penerimaan PPN dan PPnBM.

6. Evaluasi dan Penguatan Kebijakan

Evaluasi terhadap pencapaian target penerimaan harus dilakukan secara rutin, minimal setiap triwulan. Hal ini penting untuk mengidentifikasi tantangan sejak dini dan menyusun langkah korektif jika diperlukan. Selain itu, target IKU perlu disesuaikan agar tetap realistis, dengan mempertimbangkan tren ekonomi dan potensi wilayah kerja. Langkah ini akan memastikan bahwa target tetap relevan dan dapat dicapai secara konsisten.

Indikator Keberhasilan

Keberhasilan dari rencana aksi ini dapat diukur dari beberapa indikator utama, seperti pencapaian target minimal 100% dari penerimaan pajak, peningkatan pertumbuhan pada jenis pajak yang sebelumnya di bawah target, dan meningkatnya kepatuhan wajib pajak yang terlihat dari rasio penyampaian SPT dan pembayaran tepat waktu.

IKU Indeks Realisasi Pertumbuhan Penerimaan Pajak Bruto dan Deviasi Proyeksi Perencanaan Kas

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

T/R	Q1	Q2	S1	Q3*	s.d.Q3	Q4	Y
Target	100	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Realisasi	109,82	100,20	100,20	103,12	103,12	102,43	102,43
Capaian	105,34%	100,20%	100,20%	103,12%	103,12%	102,43	102,43

• 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

Indeks pertumbuhan penerimaan pajak bruto dan deviasi proyeksi perencanaan kas terdiri dari 2 komponen, yaitu:

1. Persentase realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto; dan
2. Persentase deviasi akurasi perencanaan penerimaan kas.

• Formula IKU

Indeks realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto dan deviasi proyeksi perencanaan penerimaan kas =

$(50\% \times \text{indeks capaian Persentase realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto}) + (50\% \times \text{indeks capaian Persentase deviasi akurasi perencanaan penerimaan kas})$

• Realisasi IKU

Ranking		Bruto	Deviasi sd. Tw 4 (Min 0, Maks 120%)	Realisasi
7	632. MADYA DUA SURABAYA	104.86 %	100.00 %	102.43 %

2. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU

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

Upaya-upaya ekstra yang dilakukan dalam rangka pencapaian target kinerja IKU Indeks Realisasi Pertumbuhan Penerimaan Pajak Bruto dan Deviasi Proyeksi Perencanaan Kas didasarkan pada pengalaman dan analisis capaian tahun-tahun sebelumnya. Untuk memastikan target kinerja tercapai, langkah-langkah strategis yang lebih intensif diterapkan, terutama pada sektor wajib pajak strategis yang berkontribusi signifikan terhadap penerimaan pajak bruto. Salah satu upaya utama adalah pengawasan berbasis risiko, di mana KPP Madya Dua Surabaya menggunakan data historis wajib pajak, tren ekonomi, dan laporan sektor industri untuk memfokuskan pengawasan pada wajib pajak yang memiliki potensi kontribusi tinggi. Strategi ini memastikan bahwa pengawasan dilakukan secara selektif, memaksimalkan hasil dengan sumber daya yang terbatas.

Selain itu, pemanfaatan teknologi dan big data menjadi prioritas dalam meningkatkan akurasi proyeksi perencanaan kas. Data dari sumber pihak ketiga, seperti Automatic Exchange of Information (AEOI) dan data dari instansi lain, digunakan untuk menggali potensi pajak yang belum tergarap secara optimal. Integrasi data ini tidak hanya mendukung peningkatan akurasi proyeksi penerimaan, tetapi juga mempermudah identifikasi penyimpangan antara perencanaan dan realisasi. Untuk memperkuat efisiensi, KPP juga mengembangkan mekanisme monitoring dan evaluasi triwulanan untuk menilai realisasi penerimaan pajak dibandingkan proyeksi awal, sehingga penyesuaian dapat dilakukan secara cepat dan tepat waktu.

Di sisi lain, peningkatan kepatuhan wajib pajak menjadi fokus utama melalui edukasi dan penyuluhan yang lebih tersegmentasi. Berdasarkan data tahun sebelumnya, program penyuluhan yang dilakukan secara daring terbukti meningkatkan kesadaran wajib pajak dalam melaporkan dan membayar pajak secara tepat waktu. Oleh karena itu, penyuluhan berbasis digital tetap dipertahankan, dengan tambahan materi yang disesuaikan untuk wajib pajak badan strategis dan wajib pajak baru yang masuk ke dalam ekstensifikasi. Pendekatan personal juga dilakukan melalui komunikasi langsung dengan wajib pajak besar, terutama untuk mengingatkan kewajiban pembayaran PPh Pasal 25/29 dan memastikan pelaporan SPT Tahunan dilakukan secara benar.

Sinergi dengan instansi terkait, seperti Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), menjadi salah satu upaya penting dalam mengoptimalkan penerimaan pajak impor, khususnya PPN dan PPnBM. Langkah ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua transaksi yang relevan dengan perpajakan terlapor dengan benar. Selain itu, peningkatan kompetensi sumber daya manusia (SDM) dilakukan melalui pelatihan rutin untuk memperkuat

kemampuan analitik dan pengawasan berbasis teknologi. Pelatihan ini membantu pegawai dalam menggunakan alat prediksi penerimaan yang canggih, sehingga proyeksi kas menjadi lebih presisi.

Secara keseluruhan, kombinasi pengawasan berbasis risiko, optimalisasi teknologi, peningkatan edukasi wajib pajak, serta sinergi antarinstansi menjadi fondasi utama upaya ekstra dalam memastikan capaian kinerja yang optimal. Strategi ini bertujuan untuk tidak hanya mencapai target IKU tetapi juga mempertahankan tren pertumbuhan yang berkelanjutan di tengah tantangan yang terus berkembang.

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

Dari data tahun-tahun sebelumnya, keberhasilan dalam mencapai target kinerja sering kali dikaitkan dengan efektivitas pengawasan berbasis risiko terhadap wajib pajak strategis. Pendekatan ini memungkinkan KPP Madya Dua Surabaya untuk memaksimalkan penerimaan dari sektor-sektor yang memiliki kontribusi besar, seperti sektor industri dan perdagangan. Keberhasilan lainnya juga ditunjang oleh pemanfaatan teknologi big data, yang memberikan akurasi lebih tinggi dalam memproyeksikan penerimaan dan menyelaraskannya dengan perencanaan kas.

Namun, meskipun terdapat keberhasilan, analisis data historis menunjukkan adanya tren penurunan kinerja dalam beberapa tahun terakhir, seperti penurunan capaian dari 109,38% pada tahun 2022 menjadi 100,04% pada tahun 2024. Penurunan ini disebabkan oleh beberapa faktor, di antaranya adalah dampak perlambatan ekonomi global yang memengaruhi aktivitas ekonomi domestik. Ketergantungan pada sektor-sektor tertentu, seperti industri manufaktur dan perdagangan internasional, yang terdampak oleh fluktuasi harga dan ketidakstabilan pasar global, turut memengaruhi realisasi penerimaan pajak bruto. Selain itu, perubahan kebijakan perpajakan dan program insentif pajak yang diberikan untuk mendukung pemulihan ekonomi juga berkontribusi pada pengurangan potensi penerimaan.

Dari sisi internal, kendala dalam pengelolaan data wajib pajak juga menjadi penyebab penyimpangan proyeksi kas. Masalah seperti keterlambatan pelaporan oleh wajib pajak strategis dan ketidakakuratan data historis menyebabkan perbedaan signifikan antara perencanaan dan realisasi. Selain itu, terbatasnya sumber daya manusia dengan keahlian tinggi dalam analisis data juga menjadi tantangan yang menghambat pengambilan keputusan berbasis data secara cepat dan tepat.

Untuk mengatasi masalah ini, sejumlah alternatif solusi telah diterapkan. Pertama, KPP Madya Dua Surabaya meningkatkan koordinasi lintas instansi, terutama dengan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), untuk memastikan pengawasan terhadap transaksi yang relevan dengan perpajakan, seperti impor, dilakukan secara optimal. Kedua, dilakukan

perbaikan sistem teknologi informasi untuk memperkuat akurasi data wajib pajak, termasuk integrasi data pihak ketiga dan penggunaan alat analitik canggih dalam memproyeksikan penerimaan. Ketiga, pelatihan SDM secara berkala dilakukan untuk meningkatkan kapasitas pegawai dalam menganalisis tren ekonomi dan memanfaatkan teknologi prediktif untuk membuat proyeksi yang lebih presisi.

Program edukasi dan penyuluhan juga diperkuat untuk meningkatkan kepatuhan formal dan material wajib pajak, yang diharapkan dapat mendukung kestabilan penerimaan di masa mendatang. Dengan kombinasi solusi ini, tujuannya tidak hanya untuk mengatasi kendala saat ini, tetapi juga membangun fondasi yang lebih kuat untuk pencapaian target di tahun-tahun berikutnya.

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

Pelaksanaan rencana aksi dan mitigasi risiko pada periode sebelumnya dalam pencapaian kinerja IKU Indeks Realisasi Pertumbuhan Penerimaan Pajak Bruto dan Deviasi Proyeksi Perencanaan Kas telah menunjukkan dampak yang signifikan terhadap hasil kerja. Berdasarkan data capaian kerja sebelumnya, rencana aksi yang berfokus pada intensifikasi pengawasan berbasis risiko terhadap wajib pajak strategis terbukti efektif dalam menjaga stabilitas penerimaan pajak bruto. Strategi ini mencakup pengawasan ketat terhadap wajib pajak badan besar di sektor industri dan perdagangan yang memiliki kontribusi tinggi terhadap penerimaan, yang didukung oleh penggunaan teknologi big data untuk mengidentifikasi potensi risiko dan meminimalkan deviasi perencanaan kas.

Selain itu, mitigasi risiko melalui penyusunan proyeksi penerimaan berbasis skenario multi-varian juga telah membantu KPP Madya Dua Surabaya mengantisipasi dampak perubahan kondisi ekonomi global dan domestik. Proyeksi berbasis data historis yang dikombinasikan dengan tren ekonomi terkini memungkinkan unit untuk mengurangi deviasi antara target dan realisasi. Penerapan monitoring dan evaluasi triwulanan terhadap capaian kinerja dibandingkan dengan proyeksi awal memberikan fleksibilitas bagi manajemen untuk melakukan penyesuaian strategis guna mengatasi potensi hambatan.

Namun, analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa pelaksanaan beberapa rencana aksi masih menghadapi tantangan dalam penerapannya. Sebagai contoh, kendala dalam pelaporan tepat waktu oleh wajib pajak strategis menjadi salah satu faktor yang berkontribusi terhadap deviasi perencanaan kas.

Untuk mengatasi kendala ini, mitigasi risiko tambahan dilakukan dengan peningkatan edukasi dan penyuluhan kepada wajib pajak strategis untuk memastikan pelaporan dan pembayaran pajak dilakukan secara tepat waktu, yang berkontribusi pada peningkatan akurasi perencanaan kas. Secara keseluruhan, meskipun ada beberapa tantangan dalam pelaksanaan rencana aksi, langkah-langkah mitigasi yang diterapkan telah berhasil

meminimalkan risiko signifikan yang dapat memengaruhi capaian kinerja. Evaluasi berkelanjutan dan adaptasi terhadap tantangan baru menjadi bagian penting dari strategi KPP Madya Dua Surabaya untuk memastikan keberlanjutan kinerja yang optimal pada periode berikutnya.

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

Salah satu kendala utama adalah fluktuasi kondisi ekonomi global dan domestik yang sulit diprediksi, seperti perubahan harga komoditas, ketidakpastian perdagangan internasional, serta dampak kebijakan fiskal yang diterapkan untuk mendorong pemulihan ekonomi. Kondisi ini menyebabkan proyeksi penerimaan pajak menjadi kurang akurat dan meningkatkan deviasi antara perencanaan kas dan realisasi. Selain itu, keterbatasan kualitas data wajib pajak juga menjadi tantangan signifikan. Keterlambatan pelaporan oleh wajib pajak strategis, terutama dari sektor badan usaha besar, sering kali memengaruhi kemampuan untuk memantau realisasi penerimaan secara real-time. Keterbatasan integrasi data lintas instansi juga menyebabkan potensi kebocoran atau kelalaian dalam pendeteksian transaksi pajak yang relevan.

Langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi kendala ini meliputi beberapa pendekatan strategis. Pertama, KPP Madya Dua Surabaya meningkatkan kerja sama lintas instansi, untuk memperbaiki akurasi data terkait khususnya transaksi impor dan ekspor. Kolaborasi ini juga mencakup pemanfaatan sistem berbasis digital untuk memastikan semua data yang relevan dapat terintegrasi dalam waktu nyata.

Kedua, pengawasan berbasis risiko terus dioptimalkan dengan memanfaatkan data konkret, seperti pemodelan risiko dan prediksi tren ekonomi, untuk mengidentifikasi wajib pajak dengan potensi kontribusi tinggi.

Selain itu, upaya untuk meningkatkan kesadaran wajib pajak melalui edukasi dan penyuluhan lebih difokuskan pada sektor yang memiliki kontribusi besar terhadap penerimaan pajak. Penyuluhan ini tidak hanya menekankan pada kewajiban perpajakan, tetapi juga memberikan solusi bagi wajib pajak untuk memenuhi kewajibannya dengan mudah. Secara keseluruhan, langkah-langkah ini telah membantu KPP Madya Dua Surabaya mengatasi sebagian besar kendala, meskipun masih diperlukan evaluasi berkelanjutan untuk menyempurnakan implementasi strategi. Dengan fokus pada peningkatan integrasi data, pengembangan SDM, dan edukasi wajib pajak, KPP Madya Dua Surabaya dapat memitigasi kendala serupa di masa depan serta memastikan pencapaian target kinerja yang lebih baik.

- **Analisis akses, kontrol, partisipasi, dan manfaat pencapaian IKU dengan memperhatikan Gender Equality, Disability, and Social Inclusion (GEDSI) seperti**

misalnya data terpilah maupun berkebutuhan khusus baik pengguna layanan maupun penerima manfaat

Pencapaian IKU Indeks Realisasi Pertumbuhan Penerimaan Pajak Bruto dan Deviasi Proyeksi Perencanaan Kas memberikan dampak yang signifikan terhadap berbagai aspek akses, kontrol, partisipasi, dan manfaat dengan memperhatikan prinsip *Gender Equality, Disability, and Social Inclusion* (GEDSI). Analisis ini berfokus pada bagaimana implementasi IKU dapat memberikan keadilan dalam pelayanan perpajakan serta memastikan bahwa semua pihak, termasuk kelompok rentan, memiliki kesempatan yang setara untuk berkontribusi dan mendapatkan manfaat.

Akses: Sistem perpajakan yang berbasis digital, seperti e-filing, e-billing, dan aplikasi pembayaran lainnya, dirancang untuk meningkatkan aksesibilitas wajib pajak, termasuk bagi kelompok berkebutuhan khusus. Teknologi ini mempermudah perempuan, penyandang disabilitas, dan masyarakat di daerah terpencil untuk melaporkan dan membayar pajak tanpa harus mendatangi kantor pajak secara langsung. Selain itu, pelatihan internal dilakukan untuk memastikan pegawai pajak memiliki pemahaman tentang kebutuhan khusus kelompok ini, termasuk penggunaan layanan yang ramah disabilitas.

Kontrol: Penerapan pengawasan berbasis risiko memastikan bahwa layanan perpajakan tidak diskriminatif terhadap gender atau kelompok tertentu. Setiap wajib pajak dinilai berdasarkan profil risiko mereka, tanpa memandang latar belakang sosial, jenis kelamin, atau kondisi fisik. Dalam hal kontrol internal, DJP juga mendorong partisipasi perempuan dalam posisi pengambilan keputusan, khususnya dalam perencanaan strategis dan pelaksanaan kebijakan perpajakan, untuk mendukung representasi yang lebih inklusif.

Manfaat: Capaian IKU ini memberikan manfaat yang luas, baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung, keberhasilan dalam meningkatkan penerimaan pajak bruto dan meminimalkan deviasi perencanaan kas mendukung pembiayaan program sosial yang inklusif, seperti subsidi kesehatan dan pendidikan yang dirancang untuk masyarakat miskin, perempuan kepala keluarga, dan penyandang disabilitas. Secara tidak langsung, peningkatan stabilitas fiskal negara yang dihasilkan dari pencapaian IKU ini menciptakan kondisi ekonomi yang lebih kondusif bagi kelompok rentan untuk berkembang.

Dengan pendekatan GEDSI, pencapaian IKU ini tidak hanya mendukung upaya optimalisasi penerimaan pajak, tetapi juga memastikan bahwa semua kelompok masyarakat dapat berpartisipasi secara setara dalam sistem perpajakan dan merasakan manfaatnya secara proporsional. Komitmen untuk terus meningkatkan aksesibilitas layanan, representasi gender, dan inklusivitas program menjadi landasan penting bagi keberlanjutan pencapaian ini.

- **Analisis dukungan IKU terhadap upaya pemerintah dalam perwujudan tujuan dalam isu mitigasi dan adaptasi perubahan iklim, pencegahan stunting, kesetaraan gender, pengentasan kemiskinan ekstrem**

IKU Indeks Realisasi Pertumbuhan Penerimaan Pajak Bruto dan Deviasi Proyeksi Perencanaan Kas memiliki kontribusi signifikan dalam mendukung upaya pemerintah untuk mencapai berbagai tujuan strategis nasional. Dengan optimalisasi penerimaan pajak, IKU ini tidak hanya berfungsi sebagai indikator keberhasilan fiskal tetapi juga sebagai fondasi pembiayaan berbagai program prioritas pemerintah yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Berikut adalah analisis dukungan IKU terhadap isu-isu utama seperti mitigasi perubahan iklim, pencegahan stunting, kesetaraan gender, dan pengentasan kemiskinan ekstrem:

1. Mitigasi dan Adaptasi Perubahan Iklim

Peningkatan penerimaan pajak bruto mendukung pembiayaan program pemerintah untuk transisi energi bersih, seperti pengembangan energi terbarukan dan pengurangan emisi karbon.

Stabilitas fiskal yang dihasilkan dari realisasi penerimaan pajak memungkinkan pembiayaan proyek infrastruktur ramah lingkungan, seperti pembangunan sistem transportasi publik berbasis energi hijau. Pajak yang dioptimalkan juga dapat digunakan untuk memberikan insentif bagi pelaku usaha yang mendukung praktik bisnis berkelanjutan, seperti sektor pertanian organik dan pengelolaan limbah.

2. Pencegahan Stunting

Dengan penerimaan pajak yang stabil, pemerintah dapat meningkatkan alokasi anggaran untuk program kesehatan masyarakat, seperti penyediaan gizi bagi ibu hamil dan balita di daerah rawan stunting.

Pajak berfungsi sebagai sumber pendanaan utama untuk mendukung program sanitasi dan penyediaan air bersih yang menjadi faktor penting dalam menurunkan angka stunting.

Dukungan fiskal ini memastikan bahwa intervensi terhadap stunting dapat dilakukan secara merata, termasuk di daerah terpencil atau yang sulit dijangkau.

3. Kesetaraan Gender

Sistem perpajakan yang berbasis digital memberikan akses setara bagi perempuan untuk menjalankan kewajiban pajak, sekaligus mendapatkan manfaat dari program sosial yang dibiayai oleh pajak.

Alokasi anggaran juga digunakan untuk mendukung inisiatif kesetaraan gender di sektor pendidikan dan kesehatan, seperti beasiswa bagi anak perempuan dan layanan kesehatan reproduksi.

4. Pengentasan Kemiskinan Ekstrem

Pajak menjadi sumber utama untuk pendanaan program bantuan sosial, seperti subsidi pangan, bantuan tunai langsung, dan jaminan kesehatan bagi masyarakat miskin.

Realisasi penerimaan pajak yang stabil memungkinkan perluasan cakupan program-program pengentasan kemiskinan, terutama di wilayah dengan angka kemiskinan ekstrem yang tinggi.

Dana yang dihasilkan dari pajak juga mendukung infrastruktur dasar seperti jalan, listrik, dan fasilitas pendidikan di daerah tertinggal, yang membantu membuka akses ekonomi bagi masyarakat miskin.

IKU ini memiliki relevansi tinggi dalam mendukung tujuan strategis pemerintah, terutama dalam mewujudkan pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan. Optimalisasi penerimaan pajak tidak hanya menjadi tolok ukur kinerja fiskal, tetapi juga merupakan katalisator bagi pembiayaan berbagai program nasional yang mendukung perubahan iklim, kesehatan masyarakat, kesetaraan gender, dan pengentasan kemiskinan. Dengan pelaksanaan yang konsisten dan berorientasi pada hasil, IKU ini mampu memberikan dampak jangka panjang yang positif bagi seluruh lapisan masyarakat.

3. Rencana Aksi Tahun Selanjutnya

Sehubungan dengan saling berkaitannya IKU ini dengan IKU Persentase realisasi penerimaan pajak, tentunya rencana aksi yang akan dilakukan juga berisian dengan IKU tersebut, sebagaimana terjabarkan dalam penjelasan sebelumnya.

IKU Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM)

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

T/R	Q1	Q2	S1	Q3*	s.d.Q3	Q4	Y	Pol/KP
Target	20%	50,00%	50,00%	75,00%	75,00%	100%	100%	Maximize
Realisasi	20,52%	45,86%	45,86%	66.64%	66.64%	100,03%	100,03%	
Capaian	102,60%	91,72%	91,72%	88.85%	88.85%	100,03%	100,03%	

Sumber: Laporan Penjelasan Progres IKU Triwulan IV Tahun 2024 tanggal 20 Januari 2024

- **Deskripsi Sasaran Strategis**

Peningkatan voluntary and enforced tax compliance Wajib Pajak pada tahun berjalan baik secara formal maupun material yang mendukung pencapaian penerimaan pajak yang optimal.

- **Definisi IKU**

Definisi atas penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM) beserta masing-masing kegiatannya ditetapkan oleh Kantor Pusat DJP melalui nota dinas Direktur Jenderal Pajak yang mengatur tentang Kebijakan dan Strategi Pengamanan Penerimaan Pajak Nasional. Target penerimaan pajak dari kegiatan PPM Kanwil adalah target penerimaan pajak hasil dari kegiatan PPM yang diusulkan oleh

Kepala Kantor Wilayah DJP dan telah diassessment oleh direktorat teknis terkait yang ditetapkan melalui nota dinas Direktur Jenderal Pajak tentang Target Angka Mutlak IKU Persentase Realisasi Penerimaan Pajak dari Kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM) dan Persentase Realisasi Penerimaan Pajak dari Kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM). Target penerimaan pajak dari kegiatan PPM KPP adalah target penerimaan pajak hasil dari kegiatan PPM yang diusulkan oleh Kepala Kantor Wilayah DJP ke Direktorat Potensi, Kepatuhan, dan Penerimaan dan ditetapkan melalui nota dinas Direktur Jenderal Pajak.

- **Formula IKU**

Realisasi penerimaan pajak dari kegiatan PPM	x 100%
Target penerimaan pajak dari kegiatan PPM	

- **Realisasi IKU**

Unit Kerja	PPM				
	Target	Realisasi	Realisasi IKU %	Trajectory %	Capaian IKU %
200 - KANWIL DJP JAWA TIMUR I	50.272.125.161.000	50.317.777.960.594	100.09%	100.00%	100.09%
632 - MADYA DUA SURABAYA	14.035.537.743.000	14.040.334.045.185	100.03%	100.00%	100.03%

Sumber: Aplikasi Mandor DJP tanggal 15 Januari 2025

Berdasarkan data capaian IKU Persentase Realisasi Penerimaan Pajak dari Kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM) untuk KPP Madya Dua Surabaya, terlihat bahwa target penerimaan sebesar Rp14.035.537.743.000 telah terlampaui dengan realisasi sebesar Rp14.040.334.046.185, atau mencapai 100,03% dari target yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa unit kerja ini berhasil menjalankan strategi pengawasan pembayaran masa secara efektif, sehingga dapat memaksimalkan penerimaan pajak sesuai rencana. Capaian ini juga mencerminkan keberhasilan pengelolaan trajectory yang tetap berada pada jalur 100%, menunjukkan konsistensi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pengawasan pembayaran pajak. Capaian yang melebihi target (100,03%) ini memberikan gambaran bahwa langkah-langkah proaktif dalam mengidentifikasi potensi wajib pajak dan memastikan kepatuhan mereka terhadap kewajiban pajak telah dilakukan dengan optimal. Selain itu, capaian ini memberikan indikasi bahwa strategi pengawasan berbasis risiko (compliance risk management) serta upaya intensifikasi pada sektor-sektor dengan kontribusi besar terhadap penerimaan telah berjalan sesuai harapan. Kendati demikian, untuk mempertahankan dan meningkatkan capaian serupa di masa mendatang, perlu dilakukan evaluasi terhadap kendala-kendala yang mungkin tidak terlihat dalam data agregat ini, serta penguatan mitigasi risiko untuk mengantisipasi tantangan eksternal,

seperti perlambatan ekonomi atau perubahan kebijakan yang memengaruhi kepatuhan wajib pajak.

2. Penjelasan dan analisis pendukung atas IKU

- **Analisis upaya-upaya extra effort yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja**
Berbagai upaya telah dilakukan oleh organisasi untuk menunjang capaian kinerja realisasi penerimaan pajak

Beberapa upaya yang dilakukan adalah sebagai berikut:

a. Penerapan Strategi Pengawasan Intensif

KPP Madya Dua Surabaya mengoptimalkan pengawasan melalui pendekatan berbasis risiko (Risk-Based Supervision). Strategi ini memastikan bahwa pengawasan diarahkan pada wajib pajak yang memiliki potensi risiko kepatuhan tinggi. Dengan pendekatan ini, pengawasan dapat lebih efektif, karena sumber daya difokuskan pada target yang strategis.

b. Penggunaan Data dan Teknologi Informasi

Pemanfaatan sistem informasi perpajakan yang terintegrasi, mempermudah pengumpulan data pembayaran masa dan identifikasi wajib pajak yang terlambat atau kurang bayar. Penggunaan analitik data juga menjadi bagian penting untuk memberikan rekomendasi tindak lanjut kepada petugas pengawas, sehingga intervensi dapat dilakukan secara tepat waktu.

c. Pendekatan Humanis dalam Pembinaan Wajib Pajak

Selain pengawasan, pendekatan yang lebih persuasif melalui pembinaan wajib pajak turut berkontribusi dalam meningkatkan kepatuhan. Para pegawai yang terlibat, secara aktif memberikan edukasi dan melakukan komunikasi intensif kepada wajib pajak untuk memastikan bahwa mereka memahami kewajiban perpajakan dan tenggat waktu pembayaran.

d. Penguatan Koordinasi Internal dan Eksternal

Dalam rangka mencapai target, koordinasi yang erat antara tim pengawasan, pemeriksaan, dan penagihan sangat penting. Tim ini memastikan bahwa setiap potensi penerimaan dari pembayaran masa tercatat dengan akurat dan dilakukan tindak lanjut jika terdapat deviasi. Selain itu, kolaborasi dengan unit pengawasan tingkat Kanwil juga mendukung pencapaian yang optimal.

e. Evaluasi dan Monitoring Berkala

KPP Madya Dua Surabaya selalu melakukan monitoring berkala terhadap realisasi penerimaan pajak dari PPM. Evaluasi ini memungkinkan untuk mendeteksi secara dini kendala yang muncul, sehingga langkah-langkah perbaikan dapat segera dilakukan untuk mengatasi potensi deviasi.

Kesuksesan strategi ini tidak lepas dari sinergi yang baik antara wajib pajak dan para petugas yang terlibat, serta dukungan kebijakan yang mendukung efisiensi dan efektivitas pengawasan. Langkah-langkah tersebut dapat dijadikan acuan untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan capaian di periode berikutnya.

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

Keberhasilan capaian Persentase Realisasi Penerimaan Pajak dari Kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM) di KPP Madya Dua Surabaya yang mencapai 100,03% merupakan hasil dari berbagai faktor strategis yang mendukung. Salah satu penyebab utama keberhasilan adalah penerapan pengawasan berbasis risiko (*Risk-Based Supervision*), di mana prioritas diberikan kepada wajib pajak strategis dengan risiko kepatuhan yang tinggi. Pendekatan ini memungkinkan pengawasan lebih terfokus dan efektif. Selain itu, pemanfaatan teknologi dan sistem informasi pajak yang terintegrasi juga memainkan peran penting dalam melacak pembayaran secara real-time dan mendeteksi potensi deviasi lebih awal. Koordinasi yang kuat antara berbagai unit kerja internal serta dukungan dari Kanwil DJP Jawa Timur I turut memberikan sinergi yang optimal dalam mencapai target.

Faktor lainnya adalah pendekatan persuasif yang dilakukan kepada wajib pajak melalui komunikasi intensif dan edukasi yang meningkatkan kesadaran dan kepatuhan sukarela. Monitoring dan evaluasi yang ketat juga menjadi bagian penting dalam menjaga konsistensi kinerja, di mana hasil evaluasi memberikan fleksibilitas untuk segera melakukan perbaikan jika terdapat kendala.

- **Analisis Terkait Efisiensi Penggunaan Sumber Daya**

Efisiensi penggunaan sumber daya dalam pencapaian IKU Persentase Realisasi Penerimaan Pajak dari Kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM) di KPP Madya Dua Surabaya tercermin dari pengelolaan optimal sumber daya manusia dan teknologi yang tersedia. Dalam hal ini, peran Account Representative (AR), fungsional pemeriksa, dan penyuluh pajak sangat strategis dan sinergis. AR berperan sebagai ujung tombak dalam pengawasan kepatuhan wajib pajak, terutama melalui analisis risiko dan pemantauan pembayaran masa secara berkala. Dengan dukungan data berbasis sistem teknologi informasi perpajakan, AR mampu memberikan rekomendasi tindakan yang lebih akurat, sehingga waktu dan tenaga dapat dihemat untuk pengawasan yang lebih fokus pada wajib pajak dengan risiko tinggi.

Fungsional pemeriksa turut mendukung efisiensi dengan melaksanakan tindakan pemeriksaan yang lebih terarah, berdasarkan hasil analisis risiko dari AR. Pemeriksaan ini membantu memastikan bahwa tidak ada potensi penerimaan pajak yang terlewatkan. Pemeriksa juga bekerja secara kolaboratif dengan AR dalam melakukan klarifikasi atas

temuan yang memerlukan tindak lanjut, sehingga mengurangi redundansi dalam proses kerja.

Peran penyuluh pajak, berkontribusi melalui pendekatan preventif dengan meningkatkan pemahaman dan kepatuhan sukarela wajib pajak. Penyuluh memanfaatkan forum edukasi dan sosialisasi baik secara langsung maupun melalui media digital untuk memberikan informasi tentang kewajiban perpajakan, yang secara tidak langsung mengurangi beban kerja AR dan pemeriksa dengan meningkatkan tingkat kepatuhan wajib pajak. Penggunaan teknologi informasi yang mendukung integrasi data di antara ketiga peran ini juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan efisiensi. Dengan adanya sistem yang memungkinkan akses data real-time, AR, pemeriksa, dan penyuluh dapat bekerja secara lebih terintegrasi dan cepat dalam mendeteksi serta menindaklanjuti potensi deviasi.

- **Analisis Program/Kegiatan yang Menunjang Keberhasilan/Kegagalan Pencapaian Pernyataan Kinerja**

Keberhasilan pencapaian IKU Persentase Realisasi Penerimaan Pajak dari Kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM) sangat erat kaitannya dengan implementasi program/kegiatan yang terstruktur dan strategis. Keberhasilan ini tercermin dari optimalisasi pengelolaan berbagai jenis pajak, peningkatan kepatuhan wajib pajak, dan sinergi dalam pengawasan. Berikut penjelasannya:

1. **Pengelolaan Jenis-Jenis Pajak yang Tepat Sasaran**

Kegiatan PPM berfokus pada beberapa jenis pajak strategis yang memberikan kontribusi besar terhadap penerimaan negara, seperti Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 21, Pasal 25/29, dan PPh Final. PPN sering menjadi kontributor terbesar karena volume transaksi yang tinggi, sementara PPh Pasal 21 berperan signifikan karena menyasar pembayaran pajak karyawan. Peningkatan capaian PPN dan PPh pada unit kerja seperti KPP Madya Dua Surabaya menunjukkan pengawasan intensif terhadap sektor-sektor yang relevan, seperti perdagangan besar dan jasa profesional. Penyesuaian target pajak pada jenis tertentu juga menjadi bagian dari strategi penyesuaian yang responsif terhadap kondisi ekonomi.

2. **Peningkatan Kepatuhan Wajib Pajak**

Salah satu indikator keberhasilan pencapaian IKU ini adalah peningkatan kepatuhan wajib pajak dalam pelaporan dan pembayaran pajak. Program edukasi dan sosialisasi yang difokuskan pada wajib pajak dengan potensi kontribusi tinggi, baik dari sektor usaha besar maupun menengah, telah mendorong peningkatan pelaporan tepat waktu. Selain itu, pengawasan berbasis risiko yang akan menggunakan sistem Coretax, dipastikan dapat lebih komprehensif membantu mengidentifikasi wajib pajak yang

memiliki potensi penyimpangan atau kelalaian, sehingga tindakan preventif dapat segera dilakukan.

3. Pengawasan terhadap Wajib Pajak Non-Kooperatif

Kendala dalam bentuk resistensi atau ketidakpatuhan wajib pajak tertentu dapat diatasi melalui intensifikasi pengawasan berbasis data dan pendekatan persuasif. Kegiatan PPM secara langsung menyasar wajib pajak yang memiliki riwayat pelaporan tidak konsisten atau menunjukkan deviasi besar dalam proyeksi pembayaran masa. Program ini mencakup upaya klarifikasi melalui komunikasi langsung oleh AR atau bahkan pengawasan lapangan jika diperlukan.

4. Penguatan Kolaborasi pada Internal DJP

Keberhasilan pengawasan pajak pada KPP Madya Dua Surabaya juga didukung oleh sinergi antara Account Representative (AR), fungsional pemeriksa pajak, dan penyuluh pajak. AR bertugas memantau secara rutin kepatuhan pembayaran masa, sedangkan pemeriksa pajak bertanggung jawab pada audit yang lebih mendalam terhadap wajib pajak dengan potensi penyimpangan. Penyuluh pajak, berperan aktif dalam memberikan edukasi untuk meningkatkan pemahaman wajib pajak terkait kewajiban mereka. Kolaborasi ini memastikan terciptanya sistem pengawasan yang holistik.

5. Perencanaan Program Berdasarkan Tren dan Analisis Data

Keberhasilan program PPM juga didukung oleh analisis data historis untuk menentukan tren pembayaran pajak pada wajib pajak tertentu. Misalnya, wajib pajak dengan kontribusi besar pada PPN atau PPh cenderung diawasi lebih ketat, sementara wajib pajak kecil diberikan pendekatan persuasif melalui penyuluhan. Strategi ini memungkinkan penentuan prioritas yang sesuai, sehingga sumber daya dapat digunakan secara optimal.

Ke depan, keberhasilan program PPM dalam pencapaian IKU ini akan terus ditingkatkan dengan penyesuaian strategi pada jenis pajak tertentu yang berkontribusi besar, seperti PPN dan PPh Pasal 25/29.

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

Sehubungan dengan saling berkaitannya IKU ini dengan Sasaran Strategis *Stakeholder Perspective*, tentunya analisis dan rencana aksi yang akan dilakukan juga beririsan dengan IKU yang terkandung dalam sasaran tersebut, sebagaimana terjabarkan dalam penjelasan IKU Persentase realisasi penerimaan pajak.

IKU Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi

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

T/R	Q1	Q2	S1	Q3*	s.d.Q3	Q4	Y
Target	60%	80%	80%	90%	90%	100%	100%
Realisasi	26,34%	113,93%	113,93%	118.95%	118.95%	119,20%	119,20%
Capaian	43,90%	120,00%	120,00%	120,00%	120,00%	119,20%	119,20%

Sumber: Laporan Penjelasan Progres IKU Triwulan IV Tahun 2024 tanggal 20 Januari 2024

- **Deskripsi Sasaran Strategis**

Peningkatan *voluntary and enforced tax compliance* Wajib Pajak pada tahun berjalan baik secara formal maupun material yang mendukung pencapaian penerimaan pajak yang optimal.

- **Definisi IKU**

1. Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh WP Badan dan Orang Pribadi adalah perbandingan antara jumlah SPT Tahunan PPh Tahun Pajak 2023 dari WP Badan dan Orang Pribadi dengan Target WP Badan dan Orang Pribadi yang menyampaikan SPT Tahunan PPh dengan memperhatikan kualitas waktu;
2. SPT Tahunan PPh adalah Surat Pemberitahuan untuk suatu tahun pajak atau bagian tahun pajak, yang meliputi:
 - a. SPT 1771 dan SPT 1771\$ yang dilaporkan oleh Badan;
 - b. SPT 1770, 1770S dan 1770SS yang dilaporkan oleh Orang Pribadi;
3. SPT Tahunan PPh Tahun Pajak 2023 dari WP Badan dan Orang Pribadi Wajib SPT adalah SPT Tahunan Tahun Pajak 2023 yang disampaikan oleh WP Badan dan Orang Pribadi yang diterima selama tahun 2024 termasuk SPT Tahunan PPh selain Tahun Pajak 2023 yang batas akhir penyampaian pada Tahun 2024 (tidak termasuk pembetulan SPT Tahunan PPh).
4. Wajib Pajak Wajib SPT terdiri dari Wajib Pajak Badan dan Orang pribadi dengan status domisili/pusat (kode status NPWP 000) yang mempunyai kewajiban menyampaikan SPT Tahunan PPh, tidak termasuk: bendahara, joint operation, cabang/lokasi, WP berstatus Kantor Perwakilan (Representative Office), WP Penghasilan Tertentu sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 243/PMK.03/2014 yang diubah dengan PMK-9/PMK.03/2018, WP Non Efektif, dan sejenis lainnya yang dikecualikan atau tidak mempunyai kewajiban menyampaikan SPT Tahunan PPh, dengan detail kriteria sebagaimana dijelaskan melalui Nota Dinas Direktur Ekstensifikasi dan Penilaian.
5. kriteria tepat waktu penyampaian SPT adalah sebagaimana diatur dalam pasal 3 ayat 3 UU KUP, termasuk Wajib Pajak yang memperpanjang jangka waktu penyampaian SPT sebagaimana diatur dalam pasal 3 ayat 4 UU KUP.

6. Terkait ketepatan waktu, pembobotan pelaporan SPT pada tahun 2024 adalah sebagai berikut:

- atas SPT Tahunan PPh yang dilaporkan tepat waktu pada tahun 2024 oleh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi yang termasuk dalam target Wajib Pajak Wajib SPT yang menyampaikan SPT Tahunan PPh diberikan pembobotan 1,2;
- atas SPT Tahunan PPh yang dilaporkan tidak tepat waktu dan/atau selain oleh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi yang termasuk dalam target Wajib Pajak Wajib SPT, diberikan pembobotan 1.

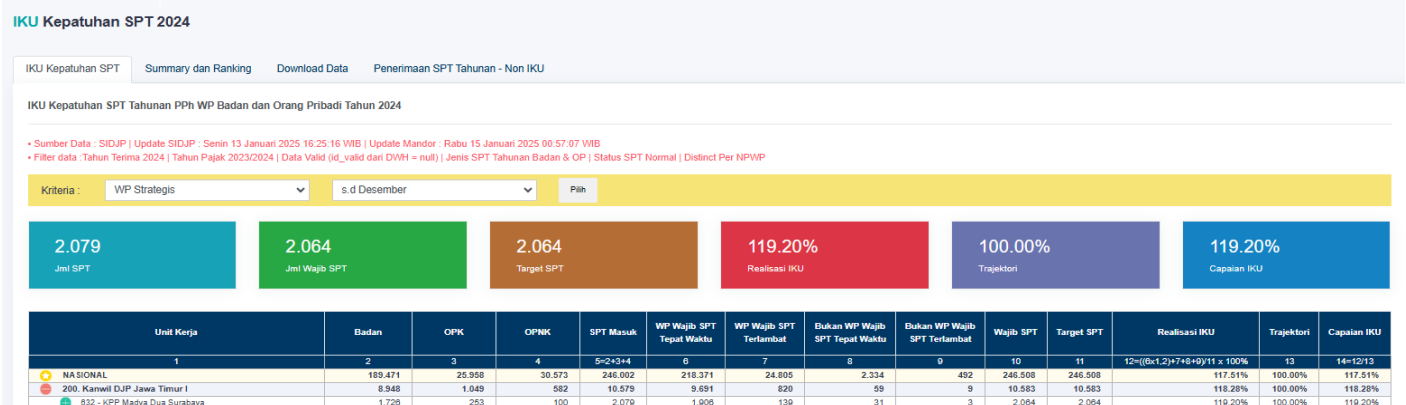
7. Target WP Badan dan Orang Pribadi yang Wajib SPT pada Pimpinan Unit Kanwil ditetapkan melalui Nota Dinas Direktur Ekstensifikasi dan Penilaian berdasarkan jumlah WP Wajib SPT pada unit tersebut;

8. Tata cara penetapan Target WP Badan dan Orang Pribadi yang menyampaikan SPT Tahunan PPh pada Pimpinan Unit KPP/Pemilik Peta Strategi dan selain Pimpinan Unit/selain Pemilik Peta Strategi dijelaskan melalui Nota Dinas Direktur Ekstensifikasi dan Penilaian.

• Formula IKU

$$\left[\frac{(1,2 \times \text{jumlah SPT Tahunan PPh tahun pajak 2023 yang disampaikan tepat waktu oleh WP wajib SPT}) + \text{jumlah SPT Tahunan PPh tahun pajak 2023 selain yang disampaikan tepat waktu oleh WP wajib SPT}}{\text{Target WP yang menyampaikan SPT Tahunan PPh tahun pajak 2023}} \right] \times 100\%$$

• Realisasi IKU



Sumber: Aplikasi Mandor DJP tanggal 15 Januari 2025

Capaian IKU tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi tahun ini menunjukkan hasil yang sangat baik, dengan realisasi mencapai 119,20% dari target yang ditetapkan. Dari total target 2.064 SPT, realisasi penyampaian mencapai 2.464 SPT. Keberhasilan ini mencerminkan efektivitas strategi yang diterapkan dalam meningkatkan kesadaran wajib pajak untuk memenuhi kewajiban perpajakan mereka. Pendekatan berbasis pengawasan yang intensif dan berbasis risiko, ditambah

dengan sosialisasi yang masif, terutama menjelang tenggat waktu pelaporan, terbukti berhasil mendorong tingkat kepatuhan wajib pajak.

2. Penjelasan dan Analisis Pendukung atas IKU

Capaian IKU tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan menunjukkan keberhasilan yang signifikan, dengan realisasi mencapai 119,20% dari target yang ditetapkan. Penyebab keberhasilan ini mencakup berbagai upaya strategis yang telah dilakukan, seperti peningkatan komunikasi melalui sosialisasi yang masif, dan pendekatan berbasis pengawasan yang proaktif oleh Account Representative (AR) untuk kelompok wajib pajak yang dianggap berisiko rendah hingga tinggi. Selain itu, integrasi kerja antar fungsi di lingkungan organisasi perpajakan, seperti fungsional penyuluh dan bagian pelayanan, juga memperkuat efektivitas pencapaian. Meskipun demikian, terdapat beberapa tantangan, seperti kompleksitas pelaporan SPT oleh badan usaha dan wajib pajak kategori Non-Efektif (NE), yang memerlukan perhatian lebih. Solusi yang telah dilakukan meliputi pelaksanaan pendampingan intensif bagi wajib pajak badan, pengembangan modul edukasi pajak yang spesifik, serta penerapan reminder digital berbasis Coretax untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak yang berisiko rendah.

Efisiensi penggunaan sumber daya menjadi salah satu elemen kunci dalam capaian ini. Coretax meminimalkan beban administratif melalui otomatisasi proses pengawasan dan pelaporan, sehingga waktu yang diperlukan untuk melayani wajib pajak dapat dialokasikan ke aktivitas strategis lainnya. Selain itu, koordinasi yang efektif antara AR dan penyuluh pajak memungkinkan penggunaan sumber daya manusia secara lebih optimal dalam mendukung target IKU. Namun, efisiensi ini masih dapat ditingkatkan melalui pelatihan lebih lanjut bagi AR dalam memanfaatkan data analitik untuk melakukan profiling wajib pajak yang lebih presisi.

Berbagai program dan kegiatan yang menunjang keberhasilan IKU ini mencakup sosialisasi digital, pemberian insentif berupa penghapusan denda bagi wajib pajak yang melaporkan SPT tepat waktu, dan implementasi reminder berbasis pesan singkat atau email untuk wajib pajak yang belum melaporkan. Selain itu, kegiatan peningkatan literasi pajak, khususnya kepada wajib pajak badan yang memiliki struktur laporan keuangan lebih kompleks, juga menjadi salah satu kunci keberhasilan. Dalam hal mitigasi risiko, pelaksanaan rencana aksi seperti pengawasan berbasis risiko dan penguatan sistem digitalisasi perpajakan telah terbukti efektif dalam menekan tingkat risiko keterlambatan penyampaian SPT, sehingga mendorong capaian yang lebih tinggi dari target.

Kendala yang dihadapi dalam pencapaian ini meliputi hambatan teknis, seperti ketidakpahaman sebagian wajib pajak badan dalam mengisi SPT Tahunan, serta keterbatasan infrastruktur digital di beberapa wilayah yang membuat proses pelaporan daring menjadi kurang optimal. Langkah-langkah yang diambil untuk mengatasi kendala ini

termasuk pendampingan langsung oleh AR, pelatihan intensif kepada wajib pajak yang terdeteksi mengalami kesulitan teknis, serta pengembangan alternatif pelaporan berbasis offline di wilayah yang mengalami kendala jaringan.

Dari perspektif akses, kontrol, partisipasi, dan manfaat pencapaian IKU dengan memperhatikan GEDSI, program ini juga berusaha memastikan inklusivitas bagi semua wajib pajak, termasuk wajib pajak berkebutuhan khusus. Fasilitas perpajakan telah dilengkapi dengan layanan aksesibilitas bagi wajib pajak penyandang disabilitas. Selain itu, data wajib pajak juga mulai diolah secara terpilah untuk memahami pola perilaku dan kendala wajib pajak perempuan serta kelompok minoritas. Langkah ini diharapkan dapat mendukung peningkatan layanan yang lebih adil dan inklusif ke depannya.

Terakhir, capaian IKU ini mendukung upaya pemerintah dalam berbagai isu strategis, seperti pengentasan kemiskinan ekstrem, kesetaraan gender, dan mitigasi perubahan iklim. Tingginya tingkat kepatuhan dalam pelaporan SPT memberikan kontribusi signifikan terhadap stabilitas penerimaan negara, yang pada akhirnya dapat digunakan untuk membiayai program-program pemerintah yang berfokus pada pengentasan stunting, pembangunan infrastruktur ramah lingkungan, serta program pemberdayaan masyarakat. Dengan demikian, capaian ini tidak hanya menggambarkan keberhasilan dalam meningkatkan tingkat kepatuhan wajib pajak, tetapi juga mendukung agenda pembangunan nasional yang lebih luas.

IKU Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM)

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

T/R	Q1	Q2	S1	Q3*	s.d.Q3	Q4	Y
Target	25%	50,00%	50,00%	75,00%	75,00%	100%	100%
Realisasi	19,70%	22,95%	22,95%	36.05%	36.05%	100,14%	100,14%
Capaian	78,80%	45,90%	45,90%	48.07%	48.07%	100,14%	100,14%

Sumber: Laporan Penjelasan Progres IKU Triwulan IV Tahun 2024 tanggal 20 Januari 2024

- **Deskripsi Sasaran Strategis**

Peningkatan voluntary and enforced tax compliance Wajib Pajak sebagai tindak lanjut analisis data dalam rangka kegiatan pengawasan dan penegakan hukum atas tahun pajak sebelum tahun pajak berjalan

- **Definisi IKU**

Definisi atas penerimaan pajak dari kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM) beserta masing-masing kegiatannya ditetapkan oleh Kantor Pusat DJP melalui nota dinas Direktur Jenderal Pajak yang mengatur tentang Kebijakan dan Strategi Pengamanan Penerimaan Pajak Nasional.

Target penerimaan pajak dari kegiatan PKM Kanwil adalah target penerimaan pajak hasil dari kegiatan PKM yang diusulkan oleh Kepala Kantor Wilayah DJP dan telah diassesment oleh direktorat teknis terkait yang ditetapkan melalui nota dinas Direktur Jenderal Pajak tentang Target Angka Mutlak IKU Persentase Realisasi Penerimaan Pajak dari Kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM) dan Persentase Realisasi Penerimaan Pajak dari Kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM).

Target penerimaan pajak dari kegiatan PKM KPP adalah target penerimaan pajak hasil dari kegiatan PKM yang diusulkan oleh Kepala Kantor Wilayah DJP ke Direktorat Potensi, Kepatuhan, dan Penerimaan dan ditetapkan melalui nota dinas Direktur Jenderal Pajak.

- **Formula IKU**

Realisasi penerimaan pajak dari kegiatan PKM	x 100%
Target penerimaan pajak dari kegiatan PKM	

- **Realisasi IKU**

Unit Kerja	PKM				
	Target	Realisasi	Realisasi IKU %	Trajectory %	Capaian IKU %
200 - KANWIL DJP JAWA TIMUR I	3.815.960.084.000	3.822.398.300.555	100.17%	100.00%	100.17%
632 - MADYA DUA SURABAYA	1.133.071.324.000	1.134.700.468.092	100.14%	100.00%	100.14%

Sumber: Aplikasi Mandor DJP tanggal 15 Januari 2025

IKU Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM) mencerminkan keberhasilan upaya Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dalam memastikan kepatuhan material wajib pajak melalui mekanisme pengawasan dan pemeriksaan yang terarah. Berdasarkan data capaian, Kanwil DJP Jawa Timur I berhasil merealisasikan penerimaan pajak sebesar 100,17% dari target yang telah ditetapkan, sementara KPP Madya Dua Surabaya mencatatkan capaian sebesar 100,14%. Hal ini menandakan bahwa kegiatan PKM berhasil memastikan optimalisasi penerimaan pajak dari wajib pajak yang diawasi, dengan fokus pada jenis pajak utama, yaitu Pajak Penghasilan (PPh) dan Pajak Pertambahan Nilai (PPN).

Dalam konteks PPh, kegiatan PKM banyak menyasar wajib pajak badan, di mana pengujian dilakukan terhadap laporan keuangan perusahaan, rekonsiliasi pajak, dan transaksi afiliasi untuk mengidentifikasi potensi penghindaran pajak atau pelaporan yang tidak sesuai. Pajak dari penghasilan karyawan (PPh Pasal 21) dan pajak badan (PPh Pasal 25/29) menjadi bagian penting dalam optimalisasi penerimaan. Selain itu, pengawasan terhadap Pajak Penghasilan Final dari sektor usaha kecil juga berkontribusi terhadap penerimaan secara keseluruhan.

Untuk jenis pajak PPN, pengujian fokus pada ketepatan pelaporan Pengusaha Kena Pajak (PKP), termasuk validasi faktur pajak, pemenuhan kewajiban pelaporan masa, dan audit transaksi untuk menghindari pengurangan PPN yang tidak sesuai. Pengawasan ini mampu meningkatkan kepercayaan terhadap sistem pajak sekaligus memitigasi potensi risiko seperti manipulasi faktur pajak atau klaim restitusi yang tidak valid.

2. Penjelasan dan Analisis Pendukung atas IKU

1. Analisis Penyebab Keberhasilan/Kegagalan atau Peningkatan/Penurunan Kinerja serta Alternatif Solusi yang Telah Dilakukan. Keberhasilan capaian IKU PKM yang melampaui target (100,17% untuk Kanwil DJP Jawa Timur I dan 100,14% untuk KPP Madya Dua Surabaya) mencerminkan efektivitas strategi pengujian kepatuhan material yang berbasis pada pemetaan risiko wajib pajak. Faktor keberhasilan meliputi pemilihan wajib pajak strategis dengan potensi pajak tinggi, intensifikasi pengawasan lapangan, dan pendekatan yang lebih kolaboratif antara AR, pemeriksa, dan penyuluh pajak. Untuk mempertahankan atau meningkatkan capaian, solusi yang dapat dilakukan termasuk memperkuat koordinasi antar unit dan memperluas cakupan wajib pajak yang diawasi melalui penggunaan data pihak ketiga.
2. Analisis atas Efisiensi Penggunaan Sumber Daya. Efisiensi kinerja tercapai melalui optimalisasi peran AR dalam mengidentifikasi wajib pajak potensial, pemeriksa pajak dalam memastikan kepatuhan pelaporan, serta penyuluh pajak yang memberikan edukasi dan pembinaan. Kegiatan ini dilakukan dengan alokasi sumber daya manusia dan waktu yang tepat sasaran, sehingga hasilnya maksimal. Penggunaan data internal dan eksternal yang akurat membantu mengurangi upaya pemeriksaan yang tidak efektif, memastikan bahwa sumber daya yang terbatas digunakan secara strategis.
3. Analisis Program/Kegiatan yang Menunjang Keberhasilan atau Kegagalan Pencapaian Kinerja. Program pengawasan berbasis risiko, intensifikasi pemeriksaan wajib pajak besar, serta sosialisasi dan penyuluhan yang efektif menjadi kunci keberhasilan pencapaian IKU ini. Selain itu, peningkatan kualitas audit dan evaluasi pengujian kepatuhan material berkontribusi dalam meningkatkan penerimaan pajak. Kegagalan dalam beberapa kasus, seperti ketidakpatuhan wajib pajak tertentu, dapat dikaitkan dengan kurangnya koordinasi lintas unit atau tidak optimalnya penggunaan data pendukung.
4. Analisis atas Pelaksanaan Rencana Aksi atau Mitigasi Risiko yang Telah Disusun. Rencana aksi yang meliputi pemetaan wajib pajak prioritas, pengawasan intensif, dan evaluasi berkala atas proses pengujian kepatuhan material telah dilaksanakan secara efektif. Risiko seperti pelaporan yang tidak sesuai atau manipulasi data pajak telah diminimalkan melalui pemeriksaan mendalam dan konfirmasi silang dengan data

transaksi wajib pajak. Mitigasi ini menunjukkan hasil positif dengan capaian penerimaan yang melampaui target.

5. Kendala yang Dihadapi dan Langkah-Langkah yang Telah Diambil untuk Mengatasi Kendala. Beberapa kendala yang dihadapi meliputi keterbatasan data pendukung untuk wajib pajak tertentu, resistensi wajib pajak terhadap proses pengawasan, serta kapasitas sumber daya manusia yang belum merata. Untuk mengatasi kendala tersebut, langkah yang telah diambil meliputi peningkatan pelatihan bagi AR dan pemeriksa pajak, kerja sama dengan pihak ketiga untuk memperoleh data transaksi yang relevan, serta komunikasi persuasif kepada wajib pajak untuk meningkatkan kesadaran dan kepatuhan sukarela.
6. Analisis Akses, Kontrol, Partisipasi, dan Manfaat dengan Memperhatikan GEDSI. Capaian IKU PKM juga mempertimbangkan prinsip GEDSI dengan memastikan akses yang setara bagi seluruh kelompok wajib pajak. Edukasi perpajakan dilakukan secara inklusif, mencakup kelompok usaha kecil yang sering kali dijalankan oleh perempuan atau kelompok rentan lainnya. Selain itu, penyuluhan pajak diberikan dalam format yang ramah bagi kelompok disabilitas. Hal ini memastikan bahwa semua lapisan masyarakat dapat berkontribusi terhadap penerimaan pajak dengan memahami hak dan kewajiban perpajakannya.
7. Analisis Dukungan IKU terhadap Upaya Pemerintah dalam Perwujudan Tujuan Pembangunan. IKU PKM berperan mendukung upaya pemerintah dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan, seperti pengentasan kemiskinan ekstrem, pemerataan kesejahteraan, dan pendanaan program nasional seperti mitigasi perubahan iklim atau pencegahan stunting. Dengan meningkatkan penerimaan pajak melalui pengujian kepatuhan material, pemerintah memiliki lebih banyak ruang fiskal untuk mendanai program-program strategis yang berdampak langsung pada masyarakat.

Kesimpulannya, capaian IKU PKM menunjukkan keberhasilan strategi pengawasan yang telah diterapkan, meskipun masih terdapat ruang untuk pengembangan lebih lanjut, terutama dalam hal pemanfaatan data dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Strategi keberlanjutan harus mencakup pemantapan metode pengawasan berbasis risiko, kolaborasi yang lebih erat dengan pihak eksternal, serta penguatan komunikasi dengan wajib pajak untuk menciptakan budaya patuh pajak yang berkelanjutan.

IKU Persentase Perubahan Perilaku Laporkan dan Bayar Atas Kegiatan Edukasi dan Penyuluhan

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

T/R	Q1	Q2	S1	Q3*	s.d.Q3	Q4	Y
Target	10,00%	40,00%	40,00%	60,00%	60,00%	74%	74%
Realisasi	42,01%	74,12%	74,12%	86,41%	86,41%	88,80%	88,80%
Capaian	120,00%	120,00%	120,00%	120,00%	120,00%	120,00%	120,00%

Sumber: Laporan Penjelasan Progres IKU Triwulan IV Tahun 2024 tanggal 20 Januari 2024

- **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.

- **Definisi IKU**

Penyuluhan perpajakan adalah suatu upaya dan proses pemberian informasi perpajakan kepada masyarakat, dunia usaha, dan lembaga pemerintah maupun non pemerintah. Edukasi Pajak adalah setiap upaya dan proses mengembangkan serta meningkatkan semua potensi warga negara (jasmani, rohani, moral dan intelektual) untuk menghasilkan perilaku kesadaran perpajakan yang tinggi serta peningkatan pengetahuan dan keterampilan perpajakan agar terdorong untuk paham, sadar, peduli dan berkontribusi dalam melaksanakan kewajiban perpajakan.

Kegiatan penyuluhan dibagi menjadi tiga tema dan tujuan, yaitu:

1. Tema I - Meningkatkan Kesadaran Pajak
2. Tema II - Meningkatkan Pengetahuan dan Keterampilan Pajak
3. Tema III - Meningkatkan Kepatuhan Perpajakan melalui Perubahan Perilaku

Sub IKU Kegiatan

Kegiatan edukasi yang diperhitungkan dalam hal manual IKU ini adalah kegiatan edukasi perpajakan dengan metode penyuluhan langsung secara aktif dan penyuluhan melalui pihak ketiga yang diinisiasi oleh unit kerja.

Kegiatan edukasi perpajakan yang dilakukan perekaman dalam aplikasi sisuluh melampaui 30 hari kalender setelah kegiatan edukasi dilakukan atau tidak menyelesaikan tahapan MPKP sesuai ketentuan, tidak diakui sebagai kegiatan penyuluhan yang diperhitungkan dalam capaian IKU.

Rasio kegiatan penyuluhan merupakan perbandingan antara jumlah realisasi kegiatan penyuluhan terhadap total rencana kegiatan penyuluhan.

Realisasi kegiatan penyuluhan yang dapat diakui sebagai realisasi adalah maksimal sebesar rencana kegiatan penyuluhan yang telah ditetapkan.

Rencana kegiatan penyuluhan selama setahun diusulkan pada awal periode oleh masing-masing unit kerja yang ditetapkan oleh Kanwil DJP dengan batasan minimal sesuai yang ditetapkan dalam Nota Dinas Kebijakan Edukasi Perpajakan tahun 2024.

Masing-masing unit pengampu, yang berwenang melakukan persetujuan rencana kerja, wajib melakukan pemeriksaan jumlah rencana kerja dan dapat melakukan penyesuaian jumlah rencana kerja untuk masing masing tema, sebelum dilakukan persetujuan.

Daftar Sasaran Penyuluhan Terpilih (DSPT) terdiri dari DSPT Kolaboratif dan DSPT mandiri.

DSPT kolaboratif melingkupi daftar wajib pajak yang akan dilakukan edukasi perpajakan tema III, dalam hal tidak dapat dilakukan edukasi perpajakan tema III, komite kepatuhan dapat mengajukan data tersebut untuk ditetapkan sebagai DSPT tema II.

Sub IKU Perubahan Perilaku

Kriteria Perubahan perilaku sebagaimana dimaksud pada tema III adalah sebagai berikut.

1. Perubahan Perilaku Pelaporan

- Melakukan pelaporan SPT Masa yang telah jatuh tempo; atau
- Melakukan pelaporan SPT Tahunan yang telah jatuh tempo.

setelah pelaksanaan kegiatan edukasi perpajakan, sesuai dengan materi edukasi yang disampaikan.

2. Perubahan Perilaku Pembayaran

- Melakukan pembayaran semua jenis pajak untuk pertama kali dan tidak jatuh tempo;
- Melakukan pembayaran semua jenis pajak yang telah jatuh tempo;
- Melakukan pembayaran atas SPT Pembetulan;

Petunjuk kegiatan penyuluhan mengacu pada Nota Dinas Direktur Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat tentang Petunjuk Kegiatan Edukasi Perpajakan Tahun 2024.

• Formula IKU

IKU EP = {(25% x Rasio Kegiatan) + (30% x Rasio Perubahan Perilaku Lapor) + (45% x Rasio Perubahan Perilaku Bayar)}

• Realisasi IKU

Dashboard Penyuluhan												
Dashboard Utama Data Unit Kerja Detail Data Panduan Penyuluhan 2023 Puji Rahayu												
Data Unit Kerja												
Kode Unit	Nama Unit	Realisasi								Progress		
		Kegiatan		Perubahan Perilaku				Realisasi IKU		Capaian IKU		
		Capaian	Rasio (18,5%)	Capaian	Rasio (28,12%)	Capaian	Rasio (42,18%)			s.d Q1 (10%)	s.d Q2 (40%)	s.d Q3 (60%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	11	12
632	MADYA DUA SURABAYA	100.00 %	18.50 %	60.00 %	28.12 %	120.00 %	42.18 %	88.80 %		120.00 %	120.00 %	120.00 %
4343300000	KPP Madya Dua Surabaya	100.00 %	18.50 %	60.00 %	28.12 %	120.00 %	42.18 %	88.80 %		120.00 %	120.00 %	120.00 %

Sumber: Aplikasi Mandor DJP tanggal 15 Januari 2025

Edukasi dan pelayanan yang efektif tiga komponen utama pembantuk IKU yaitu Rasio Kegiatan, Rasio Perubahan Perilaku Lapor, dan Rasio Perubahan Perilaku Bayar. Rasio Kegiatan memiliki capaian sebesar 100.00%, Rasio Perubahan Perilaku Lapor memiliki capaian sebesar 120.00%, dan Rasio Perubahan Perilaku Bayar memiliki capaian sebesar 120.00%. Dari ketiga komponen tersebut dapat didapatkan realisasi sebesar 84.00% dari trajectory 70% sehingga memiliki capaian IKU sebesar 120.00%.

2. Penjelasan dan Analisis Pendukung atas IKU

Keberhasilan capaian IKU Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM), yang mencapai 120%, tidak terlepas dari peran signifikan tenaga penyuluh pajak. Tenaga penyuluh menjadi ujung tombak dalam membangun kesadaran dan kepatuhan wajib pajak melalui pendekatan edukatif yang terarah. Edukasi yang dilakukan meliputi sosialisasi langsung kepada wajib pajak, penyelenggaraan kelas pajak, dan konsultasi personal yang menargetkan kelompok wajib pajak tertentu. Pendekatan ini berhasil meningkatkan rasio perubahan perilaku lapor hingga 120% dan perilaku bayar hingga 120%, dengan tetap memastikan rasio kegiatan mencapai 100%.

Efisiensi penggunaan sumber daya tercermin dari optimalisasi tenaga penyuluh yang berfokus pada wilayah atau sektor dengan potensi kepatuhan rendah. Dengan analisis berbasis data, tenaga penyuluh diarahkan untuk memberikan intervensi yang tepat sasaran, seperti memberikan informasi mengenai tata cara pelaporan pajak, manfaat patuh pajak, dan konsekuensi dari ketidakpatuhan. Kegiatan ini juga diperkuat oleh pengembangan materi edukasi yang mudah dipahami dan relevan dengan kebutuhan wajib pajak. Kendala utama yang dihadapi meliputi keterbatasan jumlah tenaga penyuluh dibandingkan dengan jumlah wajib pajak yang perlu dilayani serta resistensi dari wajib pajak tertentu terhadap program edukasi. Untuk mengatasi hal ini, dilakukan langkah mitigasi seperti peningkatan kapasitas tenaga penyuluh melalui pelatihan intensif, penggunaan teknologi digital untuk memperluas jangkauan edukasi, serta penyediaan media informasi yang lebih inklusif dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat, termasuk penyandang disabilitas dan kelompok rentan. Dampak dari kerja keras tenaga penyuluh juga berkontribusi pada pencapaian tujuan pemerintah yang lebih luas, seperti pengurangan ketimpangan ekonomi melalui pemenuhan kewajiban pajak oleh seluruh lapisan masyarakat. Melalui upaya ini, penerimaan pajak yang memadai dapat digunakan untuk mendukung program pembangunan, termasuk pencegahan stunting, kesetaraan gender, dan pengentasan kemiskinan ekstrem. Ke depan, penguatan peran tenaga penyuluh melalui digitalisasi proses edukasi dan penambahan sumber daya manusia diharapkan dapat terus meningkatkan kualitas kepatuhan wajib pajak secara berkelanjutan.

IKU Indeks Kepuasan Pelayanan dan Efektivitas Penyuluhan

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

T/R	Q1	Q2	S1	Q3*	s.d.Q3	Q4	Y
Target	5,00%	10,00%	10,00%	15,00%	15,00%	85%	100%
Realisasi	5,97%	12,62%	12,62%	18,00%	18,00%	93,15%	111,15%
Capaian	119,40%	120,00%	120,00%	120,00%	120,00%	109,59%	111,15%

Sumber: Laporan Penjelasan Progres IKU Triwulan IV Tahun 2024 tanggal 20 Januari 2024

- **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.

- **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 unit kerja vertikal sebagai berikut.

- 1.Survei kepuasan pelayanan: terkait tingkat kepuasan stakeholders atas pelayanan yang diberikan oleh KPP.
- 2.Survei efektivitas penyuluhan: terkait pemberian informasi atau edukasi perpajakan yang dilakukan oleh KPP.
- 3.Survei efektivitas kehumasan: terkait pelaksanaan kegiatan kehumasan oleh Kanwil DJP.

Kuesioner survei berasal dari Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat. 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:

- 1.Tingkat kepuasan pengguna layanan DJP;
- 2.Tingkat efektivitas penyuluhan perpajakan; dan
- 3.Tingkat efektivitas kehumasan perpajakan.

Penghitungan capaian IKU dihitung dengan proporsi survei triwulanan sebesar 5% dan survei nasional tahunan DJP 85%. Realisasi IKI adalah hasil survei terkait kepuasan pelayanan dan efektivitas penyuluhan.

- **Formula IKU**

Indeks Hasil Survei.

- **Realisasi IKU**

Lampiran Nota Dinas
Kepala Kanwil DJP Jawa Timur I
Nomor : ND-2686/WPJ.11/2024
Tanggal : 21 November 2024

**Indeks Kepuasan Pelayanan, Efektivitas Penyuluhan dan Kehumasan Kanwil DJP dan
Indeks Kepuasan Pelayanan dan Efektivitas Penyuluhan KPP
Tahun 2024**

No	Kanwil/KPP	Nilai Indeks Triwulan IV Tahun 2024			Nilai Indeks Triwulan IV Tahun 2024		Nilai Realisasi IKU			
		Indeks Kepuasan Pelayanan	Indeks Efektivitas Penyuluhan	Indeks Efektivitas Kehumasan	Indeks KPP	Indeks Kanwil	KPP		Kanwil	
							Realisasi IKU KPP TW IV	Realisasi Y 2024 KPP	Realisasi IKU Kanwil TW IV	Realisasi Y 2024 Kanwil
2	KPP Madya Surabaya	87,14	83,64		85,39		88,51	106,51		

Indeks Efektivitas Penyuluhan dan Pelayanan diukur dari hasil survei kepuasan layanan dan efektivitas penyuluhan. Survei tersebut mengukur tingkat kepuasan pengguna layanan DJP yang diterima di KPP Madya Dua Surabaya, dan tingkat efektivitas penyuluhan perpajakan yang telah dilakukan sepanjang tahun berjalan. Dari komponen tersebut KPP Madya Dua Surabaya memiliki realisasi mendapatkan capaian sebesar 111.15%.

2. Penjelasan dan Analisis Pendukung atas IKU

Capaian Indeks Kepuasan Pelayanan dan Efektivitas Penyuluhan sebesar 111.15% oleh KPP Madya Dua Surabaya menunjukkan hasil yang sangat baik dalam memberikan layanan dan penyuluhan kepada wajib pajak. Keberhasilan ini disebabkan oleh beberapa faktor, termasuk peningkatan kualitas layanan berbasis kebutuhan pengguna, pelaksanaan penyuluhan yang lebih efektif dan terfokus, serta pemanfaatan teknologi informasi untuk mempermudah aksesibilitas layanan dan informasi. Program survei kepuasan yang dilakukan secara berkala memungkinkan adanya umpan balik yang konkret sehingga perbaikan layanan dapat dilakukan secara tepat sasaran.

Efisiensi penggunaan sumber daya tercapai melalui pemanfaatan optimal tenaga penyuluh dan petugas layanan yang terlatih, serta pengalokasian sumber daya ke area prioritas yang membutuhkan peningkatan pelayanan. Selain itu, penggunaan media digital dalam penyuluhan, seperti webinar dan video edukasi, mengurangi biaya operasional sekaligus menjangkau audiens yang lebih luas. Sinergi antara petugas pelayanan dan tenaga penyuluh dalam memberikan informasi yang seragam dan tepat waktu juga menjadi salah satu kunci keberhasilan.

Program yang menunjang keberhasilan mencakup pelaksanaan survei kepuasan secara berkala, penyuluhan pajak yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik segmen wajib pajak, serta program peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan dan sertifikasi. Namun, kendala yang dihadapi mencakup keterbatasan jumlah petugas layanan dan tenaga penyuluh dibandingkan dengan kebutuhan masyarakat serta adanya kelompok wajib pajak yang sulit dijangkau, seperti yang tinggal di wilayah terpencil atau memiliki keterbatasan teknologi. Langkah mitigasi yang telah dilakukan meliputi penambahan jalur layanan digital, penggunaan media sosial untuk edukasi, serta penguatan kerja sama dengan pihak ketiga, seperti pemerintah daerah dan komunitas.

Dalam perspektif GEDSI, pencapaian ini juga mencakup langkah-langkah inklusif, seperti menyediakan layanan khusus bagi penyandang disabilitas, menggunakan bahasa yang mudah dipahami oleh berbagai kelompok masyarakat, dan memastikan survei kepuasan menjangkau berbagai lapisan masyarakat. Hal ini bertujuan agar layanan dan penyuluhan dapat dirasakan manfaatnya oleh seluruh wajib pajak tanpa terkecuali.

Selain itu, kontribusi IKU ini mendukung tujuan pembangunan nasional, seperti pengentasan kemiskinan ekstrem melalui peningkatan kepatuhan pajak, yang pada akhirnya dapat memperbesar penerimaan negara untuk mendanai program-program strategis, seperti pencegahan stunting, pengentasan ketimpangan gender, dan mitigasi perubahan iklim. Dengan kepuasan layanan dan efektivitas penyuluhan yang tinggi, wajib pajak diharapkan lebih memahami pentingnya kepatuhan pajak dan manfaat yang dapat dirasakan masyarakat secara luas.

Ke depan, KPP Madya Dua Surabaya perlu terus mengembangkan inovasi layanan dan penyuluhan berbasis teknologi, meningkatkan keterampilan tenaga penyuluh melalui pelatihan lanjutan, dan memperluas cakupan survei kepuasan agar mencerminkan kebutuhan wajib pajak yang lebih beragam. Dengan langkah ini, capaian IKU dapat terus meningkat, sekaligus memperkuat peran DJP dalam mewujudkan pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat.

IKU Persentase Pengawasan Pembayaran Masa WP Strategis

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

T/R	Q1	Q2	S1	Q3*	s.d.Q3	Q4	Y
Target	90,00%	90,00%	90,00%	90,00%	90,00%	90,00%	90,00%
Realisasi	120,00%	104,83%	104,83%			115,91%	115,91%
Capaian	120,00%	116,48%	116,48%			120%	120%

Sumber: Laporan Penjelasan Progres IKU Triwulan IV Tahun 2024 tanggal 20 Januari 2024

- **Deskripsi Sasaran Strategis**

Meningkatkan Kepatuhan Pembayaran Pajak.

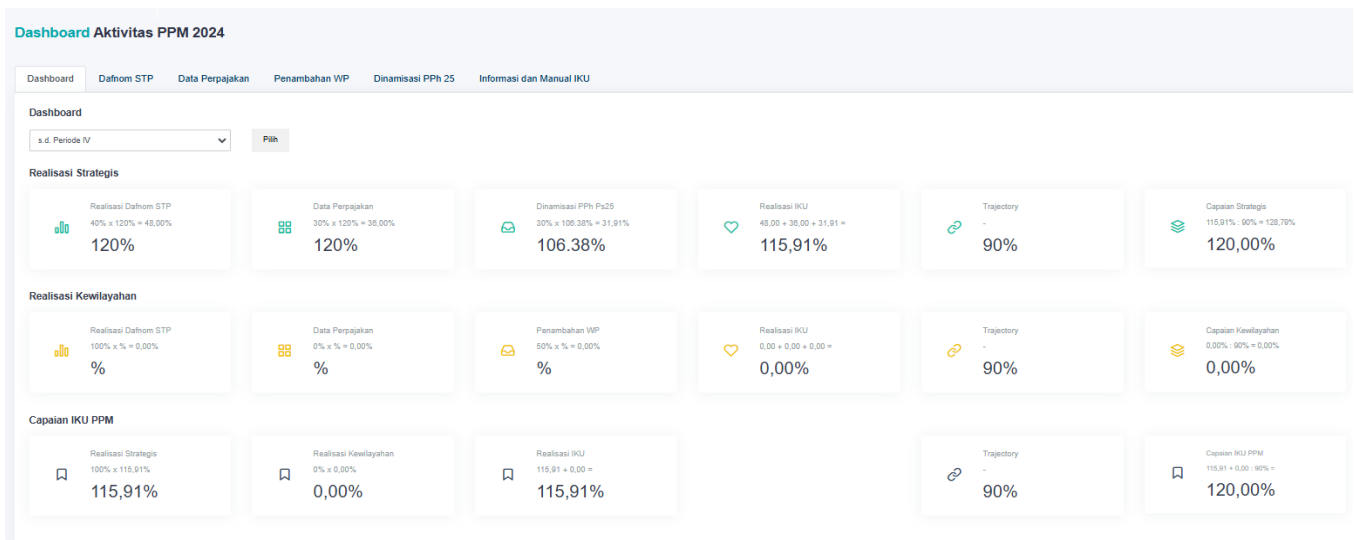
- **Definisi IKU**

Pengawasan Pembayaran Masa adalah serangkaian kegiatan pengawasan terhadap penerimaan pajak dalam bentuk pembayaran masa dan tahunan yang terkait dengan aktivitas ekonomi tahun pajak berjalan (jatuh tempo penerimaan di tahun 2024) atas Wajib Pajak Strategis. Persentase Pengawasan Pembayaran Masa WP Strategis: adalah penjumlahan Persentase Daftar Nominatif STP yang Seharusnya Ditindaklanjuti, Persentase Penelitian Kenaikan Angsuran PPh Pasal 25 dan Persentase Tindak Lanjut Data Perpajakan Tahun Berjalan atas Wajib Pajak Strategis.

- **Formula IKU**

$(\text{Persentase Daftar Nominatif STP yang Ditindaklanjuti} \times 40\%) +$
 $(\text{Persentase Penelitian Kenaikan Angsuran PPh Pasal 25} \times 30\%) +$
 $(\text{Persentase Tindak Lanjut data Perpajakan Tahun Berjalan} \times 30\%)$

- **Realisasi IKU**



Sumber: Aplikasi Mandor DJP tanggal 15 Januari 2025

Persentase pengawasan pembayaran masa WP Strategis memiliki tiga komponen yaitu Persentase Daftar Nominatif STP yang Ditindaklanjuti, Persentase Penelitian Kenaikan Angsuran PPh Pasal 25, dan Persentase Tindak Lanjut data Perpajakan Tahun Berjalan. Persentase Daftar Nominatif STP yang Ditindaklanjuti memiliki capaian sebesar 120.00%, Persentase Penelitian Kenaikan Angsuran PPh Pasal 25 memiliki capaian sebesar 106.38%, dan Persentase Tindak Lanjut data Perpajakan Tahun Berjalan memiliki capaian sebesar 120.00%. Dari tiga komponen tersebut didapatkan penghitungan sebesar 115.91% dari trajectory 90.00%, sehingga didapat capaian IKU sebesar 120.00%.

2. Penjelasan dan Analisis Pendukung atas IKU

Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Persentase Pengawasan Pembayaran Masa Wajib

Pajak (WP) Strategis yang mencapai 120.00% menunjukkan hasil yang sangat baik dalam pelaksanaan pengawasan pembayaran masa WP strategis. Keberhasilan ini ditunjang oleh tiga komponen utama, yaitu Persentase Daftar Nominatif STP yang Ditindaklanjuti dengan capaian sebesar 120.00%, Persentase Penelitian Kenaikan Angsuran PPh Pasal 25 sebesar 106.38%, dan Persentase Tindak Lanjut Data Perpajakan Tahun Berjalan sebesar 120.00%. Capaian yang melampaui trajectory sebesar 90.00% hingga mencapai nilai 115.91% mencerminkan efektivitas pengawasan terhadap WP strategis.

Penyebab Keberhasilan dan Solusi yang Dilakukan

Keberhasilan ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk peningkatan kualitas sistem monitoring dan pengawasan berbasis data, optimalisasi koordinasi antarunit, serta implementasi strategi pengawasan yang lebih proaktif terhadap WP strategis. Penggunaan data perpajakan yang terintegrasi memungkinkan petugas untuk menindaklanjuti daftar nominatif STP dan melaksanakan penelitian terhadap kenaikan angsuran PPh Pasal 25 secara lebih efektif. Alternatif solusi yang dilakukan mencakup pelaksanaan pelatihan intensif bagi petugas terkait pengawasan WP strategis dan penyusunan pedoman kerja yang lebih terarah untuk meningkatkan efisiensi proses pengawasan.

Efisiensi Penggunaan Sumber Daya

Efisiensi dicapai melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang terlatih, alokasi tenaga kerja sesuai kebutuhan prioritas, serta penggunaan teknologi untuk mempercepat proses analisis dan tindak lanjut. Selain itu, sinergi antarunit dalam pengumpulan dan pemanfaatan data perpajakan mengurangi redundansi pekerjaan, sehingga sumber daya dapat difokuskan pada WP strategis yang memiliki potensi kontribusi besar terhadap penerimaan negara.

Program/Kegiatan Penunjang

Program-program yang menunjang keberhasilan meliputi:

Penguatan Analisis Data Perpajakan: Penggunaan teknologi analisis data untuk mengidentifikasi WP strategis dengan risiko ketidakpatuhan tinggi.

Pendekatan Proaktif kepada WP Strategis: Penyuluhan dan bimbingan secara langsung untuk meningkatkan kepatuhan pembayaran masa.

Pemantauan dan Evaluasi Berkala: Melalui evaluasi berkala, kendala yang dihadapi dapat segera diidentifikasi dan ditangani.

Analisis Pelaksanaan Rencana Aksi dan Mitigasi Risiko

Rencana aksi yang telah ditetapkan, seperti pengawasan berbasis risiko dan penekanan pada tindak lanjut data perpajakan, berjalan dengan baik. Risiko seperti keterlambatan tindak lanjut dan ketidakakuratan data dapat diminimalkan melalui integrasi sistem informasi dan pemantauan real-time. Kendala yang dihadapi, seperti keterbatasan akses data WP tertentu, telah diatasi dengan peningkatan kerja sama antarunit dan pembaruan

sistem data perpajakan.

GEDSI dan Manfaat Pencapaian IKU

Dalam aspek *Gender Equality, Disability, and Social Inclusion* (GEDSI), program pengawasan memperhatikan keterwakilan data wajib pajak dari berbagai kelompok, termasuk WP perempuan, WP disabilitas, dan WP dari kelompok marjinal lainnya. Langkah-langkah inklusif dilakukan untuk memastikan bahwa semua wajib pajak, termasuk mereka yang memiliki kebutuhan khusus, mendapatkan akses yang setara terhadap layanan pajak.

Kontribusi terhadap Tujuan Nasional

Capaian IKU ini mendukung upaya pemerintah dalam meningkatkan penerimaan negara yang dapat digunakan untuk mendanai program strategis nasional, seperti mitigasi perubahan iklim, pencegahan stunting, dan pengentasan kemiskinan ekstrem. Dengan optimalisasi pengawasan pembayaran masa WP strategis, potensi penerimaan negara dapat dimaksimalkan, yang pada gilirannya mendukung keberlanjutan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat.

IKU Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan WP Strategis

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

T/R	Q1	Q2	S1	Q3*	s.d.Q3	Q4	Y
Target	10,00%	40,00%	40,00%	75,00%	75,00%	100%	100%
Realisasi	N/A	108,36%	108,36%	81,28%	81,28%	120%	120%
Capaian		120,00%	120,00%	81,28%	81,28%	120%	120%

Sumber: Laporan Penjelasan Progres IKU Triwulan IV Tahun 2024 tanggal 20 Januari 2024

- **Deskripsi Sasaran Strategis**

Pengawasan yang didukung teknologi informasi yang terintegrasi, data berkualitas, dan probis yang mumpuni, yang dapat dengan mudah dan cepat mendeteksi ketidakpatuhan Wajib Pajak (subjektif maupun objektif) untuk mendorong kepatuhan sukarela.

- **Definisi IKU**

Permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan WP Strategis merupakan salah satu kegiatan pengawasan atas kepatuhan Wajib Pajak dalam melakukan pemenuhan kewajiban perpajakannya. Kegiatan permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan dimulai dengan penelitian dan analisis (LHPt), penerbitan Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (SP2DK), dan ditindaklanjuti dengan penerbitan Laporan Hasil Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (LHP2DK) atas Wajib Pajak Strategis.

Kegiatan Penelitian dan Analisis dilaksanakan sesuai dengan Daftar Prioritas Pengawasan (DPP) yang telah disetujui oleh Komite Kepatuhan Wajib Pajak.

Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan Wajib Pajak Strategis adalah penjumlahan realisasi dua komponen:

A. Komponen Penelitian (40%)

B. Komponen Tindak Lanjut (60%)

- **Formula IKU**

$(40\% \times \text{Capaian Penelitian}) + (60\% \times \text{Capaian Tindak Lanjut})$

- **Realisasi IKU**

IKU P4DK Strategis 2024

Dashboard

P4DK Strategis

P4DK Kewilayahan

Cek Data

Informasi dan Manual IKU

Periode IKU :

s.d. Triwulan 4

Pilih

Tanggal Pemakaian Data (ETL):
09 Januari 2025, 21:01 WIB
Tanggal Proses Data (DWI):
10 Januari 2025, 13:01 WIB

Unit Kerja	Komponen Penelitian (40 %)			Komponen Tindak Lanjut (60 %)				Realisasi IKU	Trajectory	Capaian IKU (Max 120%)	
	Target LHPT	Jumlah Bobot LHPT	Capaian Penelitian (Max 120%)	Target LHP2DK	Jumlah Bobot LHP2DK atas DPP 2024	LHP2DK dari SP2DK Outstanding					Capaian Tindak Lanjut (Max 120%)
						Dafnom	Jumlah Bobot LHP2DK				
a	b	c	d = c : b	e	f	g	h	i	j	k	l
 200. KANTOR WILAYAH DJP JAWA TIMUR I	2.500,00	4.312,80	120,00%	2.500,00	3.265,00	988	727,85	120,00%	120,00%	100%	120,00%
632 MADYA DUA SURABAYA	520,00	919,00	120,00%	520,00	660,50	208	140,85	120,00%	120,00%	100%	120,00%

Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan Wajib Pajak Strategis adalah penjumlahan realisasi dua komponen yaitu komponen penelitian (40%) dan komponen tindak lanjut (60%). Dari kedua komponen tersebut KPP Madya Dua Surabaya memiliki capaian sebesar 120%.

2. Penjelasan dan Analisis Pendukung atas IKU

Indikator Kinerja Utama (IKU) Persentase Penyelesaian Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan Wajib Pajak (WP) Strategis di KPP Madya Dua Surabaya mencapai capaian maksimal sebesar 120%. Capaian ini merupakan hasil dari optimalisasi pelaksanaan dua komponen utama, yaitu penelitian (40%) dan tindak lanjut (60%). Keberhasilan ini didukung oleh efisiensi proses penyelesaian yang terstruktur, integrasi data yang baik, dan kolaborasi antarunit kerja yang memastikan permintaan data dan keterangan WP strategis dapat diselesaikan tepat waktu dan sesuai standar yang telah ditetapkan.

Keberhasilan capaian ini didorong oleh beberapa faktor utama, seperti pemanfaatan teknologi dalam pengolahan dan pemantauan data perpajakan, serta penerapan strategi berbasis risiko yang memastikan prioritas diberikan kepada WP strategis dengan dampak signifikan terhadap penerimaan pajak. Pelaksanaan pelatihan intensif bagi petugas juga memperkuat kemampuan teknis mereka dalam mengelola permintaan data dan keterangan. Alternatif solusi yang diterapkan termasuk pemantauan ketat terhadap tenggat waktu penyelesaian, peningkatan komunikasi dengan WP, dan penguatan SOP (Standard

Operating Procedures) untuk memastikan alur kerja yang efisien.

Dari segi efisiensi penggunaan sumber daya, capaian ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia dan teknologi telah dimanfaatkan secara optimal. Penempatan petugas berdasarkan keahlian masing-masing, penggunaan sistem informasi terintegrasi untuk mengelola data dan dokumen, serta alokasi waktu yang efisien merupakan langkah-langkah yang mendukung efisiensi kerja. Dengan demikian, jumlah tenaga kerja yang digunakan dapat dikelola secara efektif tanpa mengorbankan kualitas hasil kerja.

Program dan kegiatan yang menunjang keberhasilan meliputi penyusunan daftar nominatif WP strategis yang membutuhkan klarifikasi data, pelaksanaan penelitian mendalam terhadap data perpajakan, dan tindak lanjut melalui koordinasi intensif antara unit terkait. Evaluasi berkala atas capaian kinerja dan diskusi tindak lanjut menjadi komponen penting dalam memastikan bahwa setiap proses berjalan sesuai rencana. Rencana aksi yang telah disusun, seperti penyusunan jadwal penyelesaian dan pembagian tugas yang jelas, telah berhasil dilaksanakan dengan baik, sehingga risiko keterlambatan dapat diminimalkan.

Namun, terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaan, seperti resistensi atau keterlambatan WP dalam memberikan data atau keterangan yang diminta. Kendala ini diatasi melalui peningkatan komunikasi persuasif dengan WP, pemberian edukasi tentang kewajiban perpajakan, dan pengenaan sanksi sesuai peraturan apabila diperlukan. Selain itu, terdapat upaya penguatan kapasitas petugas melalui pelatihan komunikasi dan negosiasi untuk meningkatkan efektivitas penanganan kendala.

Dari perspektif *Gender Equality, Disability, and Social Inclusion* (GEDSI), penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan keterangan WP strategis juga memperhatikan inklusi. Langkah-langkah diambil untuk memastikan bahwa semua WP, termasuk WP perempuan, WP disabilitas, dan WP dari kelompok marjinal lainnya, mendapatkan perlakuan yang setara dalam proses ini. Data terpilah digunakan untuk memastikan bahwa setiap kelompok memiliki akses yang setara terhadap proses klarifikasi dan penyelesaian masalah perpajakan.

Capaian IKU ini juga mendukung berbagai upaya pemerintah dalam mewujudkan tujuan strategis, seperti peningkatan penerimaan pajak yang dapat digunakan untuk mitigasi perubahan iklim, pengentasan kemiskinan ekstrem, dan penyediaan layanan dasar seperti kesehatan dan pendidikan. Dengan optimalisasi penyelesaian permintaan data WP strategis, diharapkan penerimaan pajak dapat terus meningkat, sehingga mendukung keberlanjutan pembangunan dan pemerataan kesejahteraan bagi masyarakat.

IKU Persentase Pemanfaatan Data Selain Tahun Berjalan

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

T/R	Q1	Q2	S1	Q3*	s.d.Q3	Q4	Y
Target	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Realisasi	120,00%	117,36%	117,36%	117,62%	117,62%	120%	120%
Capaian	120,00%	117,36%	117,36%	117,62%	117,62%	120%	120%

Sumber: Laporan Penjelasan Progres IKU Triwulan IV Tahun 2024 tanggal 20 Januari 2024

- Deskripsi Sasaran Strategis**

Pengawasan yang didukung teknologi informasi yang terintegrasi, data berkualitas, dan probis yang mumpuni, yang dapat dengan mudah dan cepat mendeteksi ketidakpatuhan Wajib Pajak (subjektif maupun objektif) untuk mendorong kepatuhan sukarela.

- Definisi IKU**

IKU Persentase Pemanfaatan Data Selain Tahun Berjalan terdiri dari 2 (dua) komponen yaitu pemanfaatan data STP dan data Matching.

- Formula IKU**

$$\frac{(\text{Capaian Pemanfaatan Data STP}) + (\text{Capaian Pemanfaatan Data Matching})}{2}$$

- Realisasi IKU**

IKU P4DK Strategis 2024

Dashboard

P4DK Strategis

P4DK Kewilayahan

Cek Data

Informasi dan Manual IKU

Periode IKU :

s.d. Triwulan 4

Pilih

Tanggal Pemarikan Data (ETL):
09 Januari 2025, 21:01 WIB
Tanggal Proses Data (DWH):
10 Januari 2025, 13:01 WIB

Unit Kerja	Komponen Penelitian (40 %)			Komponen Tindak Lanjut (60 %)					Realisasi IKU	Trajectory	Capaian IKU (Max 120%)
	Target LHPT	Jumlah Bobot LHPT	Capaian Penelitian (Max 120%)	Target LHP2DK	Jumlah Bobot LHP2DK atas DPP 2024	LHP2DK dari SP2DK Outstanding		Capaian Tindak Lanjut (Max 120%)			
						Dafnom	Jumlah Bobot LHP2DK				
a	b	c	d = c : b	e	f	g	h	i	j	k	l
200. KANTOR WILAYAH DJP JAWA TIMUR I	2.500,00	4.312,80	120,00%	2.500,00	3.265,00	988	727,85	120,00%	120,00%	100%	120,00%
604 PRATAMA SURABAYA SUKO MANUNGKAL	120,00	204,00	120,00%	120,00	183,20	45	37,95	120,00%	120,00%	100%	120,00%
605 PRATAMA SURABAYA KREMBANGAN	140,00	217,60	120,00%	140,00	186,25	49	31,60	120,00%	120,00%	100%	120,00%
606 PRATAMA SURABAYA GUBENG	120,00	247,20	120,00%	120,00	198,65	30	22,25	120,00%	120,00%	100%	120,00%
607 PRATAMA SURABAYA TEGALSARI	140,00	301,00	120,00%	140,00	269,65	12	11,75	120,00%	120,00%	100%	120,00%
609 PRATAMA SURABAYA WONOCOLO	140,00	238,00	120,00%	140,00	167,60	125	78,60	120,00%	120,00%	100%	120,00%
611 PRATAMA SURABAYA GENTENG	100,00	144,40	120,00%	100,00	125,20	25	23,80	120,00%	120,00%	100%	120,00%
613 PRATAMA SURABAYA PABEAN CANTIKAN	120,00	204,00	120,00%	120,00	183,10	0	0,00	120,00%	120,00%	100%	120,00%
614 PRATAMA SURABAYA SAWAHAN	140,00	185,00	120,00%	140,00	129,50	86	77,25	120,00%	120,00%	100%	120,00%
615 PRATAMA SURABAYA RUNGKUT	180,00	346,60	120,00%	180,00	290,10	64	52,50	120,00%	120,00%	100%	120,00%
618 PRATAMA SURABAYA KARANGPILANG	100,00	144,00	120,00%	100,00	104,85	96	48,20	120,00%	120,00%	100%	120,00%
619 PRATAMA SURABAYA MULYOREJO	160,00	334,00	120,00%	160,00	281,70	0	0,00	120,00%	120,00%	100%	120,00%
631 MADYA SURABAYA	520,00	828,00	120,00%	520,00	484,70	248	203,10	120,00%	120,00%	100%	120,00%
632 MADYA DUA SURABAYA	520,00	919,00	120,00%	520,00	660,50	208	140,85	120,00%	120,00%	100%	120,00%
NASIONAL	62.600,00	108.016,80	120,00%	62.410,00	85.372,45	16.837	12.431,10	120,00%	120,00%	100%	120,00%

IKU Persentase pemanfaatan data selain tahun berjalan merupakan rata-rata capaian pemanfaatan data selain tahun berjalan yang terdiri dari 2 (dua) komponen yaitu pemanfaatan data STP dan data Matching. Dari komponen tersebut KPP Madya Dua Surabaya memiliki capaian sebesar 120.00%.

2. Penjelasan dan Analisis Pendukung atas IKU

Indikator Kinerja Utama (IKU) Persentase Pemanfaatan Data Selain Tahun Berjalan di KPP Madya Dua Surabaya mencapai capaian maksimal sebesar 120.00%. Capaian ini merupakan hasil dari optimalisasi pemanfaatan dua komponen utama, yaitu data STP dan data Matching. Keberhasilan ini mencerminkan efektivitas strategi yang diterapkan dalam

pengolahan dan pemanfaatan data historis untuk mendukung pengawasan dan pelayanan perpajakan. Strategi yang diterapkan meliputi analisis mendalam terhadap data yang tersedia, integrasi data lintas tahun, dan penguatan kolaborasi antarunit kerja untuk memastikan data digunakan secara tepat guna.

Keberhasilan ini didorong oleh beberapa faktor, antara lain pengelolaan data yang terstruktur, pemanfaatan teknologi yang mempermudah proses integrasi dan analisis data, serta koordinasi yang baik antara petugas dalam memanfaatkan data untuk pengawasan perpajakan. Solusi yang diterapkan mencakup penyusunan prosedur kerja yang jelas terkait pemanfaatan data lintas tahun, peningkatan kapasitas petugas melalui pelatihan teknis, dan pengembangan sistem pelacakan capaian pemanfaatan data untuk memastikan setiap target dapat dipenuhi sesuai jadwal. Selain itu, evaluasi berkala terhadap pemanfaatan data juga dilakukan untuk mengidentifikasi peluang peningkatan di masa mendatang.

Dari segi efisiensi penggunaan sumber daya, capaian ini menunjukkan bahwa teknologi informasi dan sumber daya manusia telah dimanfaatkan secara optimal. Penggunaan aplikasi dan perangkat lunak yang mendukung analisis data mempercepat proses kerja, sementara alokasi tugas yang disesuaikan dengan kompetensi petugas memastikan setiap sumber daya digunakan secara efektif. Efisiensi ini juga didukung oleh penghematan waktu dan tenaga melalui sistem kerja yang terstandardisasi.

Program dan kegiatan yang mendukung keberhasilan IKU ini meliputi pelaksanaan matching data dengan fokus pada identifikasi potensi perpajakan yang belum tergali serta pemanfaatan data STP untuk memonitor kepatuhan wajib pajak. Pelaksanaan program-program ini didukung oleh rencana aksi yang terstruktur, seperti penyusunan jadwal pemanfaatan data, pembagian tanggung jawab yang jelas, dan pelacakan hasil secara berkala. Mitigasi risiko yang telah dilakukan, seperti pengendalian terhadap kesalahan analisis data dan keterlambatan dalam proses pemanfaatan, berhasil menurunkan risiko kegagalan melalui peningkatan pengawasan dan pembenahan sistem kerja.

Namun, beberapa kendala tetap dihadapi, seperti kurangnya data yang valid atau kesulitan dalam mengakses data historis tertentu. Untuk mengatasi kendala ini, langkah-langkah yang diambil meliputi peningkatan komunikasi dengan pihak yang bertanggung jawab atas pengelolaan data, penguatan sistem pencatatan data, dan penggunaan metode analisis alternatif untuk memaksimalkan informasi yang tersedia. Dalam pelaksanaannya, pendekatan berbasis inklusi juga diterapkan dengan memastikan bahwa pemanfaatan data tidak mengesampingkan wajib pajak dari kelompok rentan, seperti perempuan, penyandang disabilitas, atau kelompok marjinal lainnya. Data terpilah digunakan untuk memastikan bahwa semua wajib pajak mendapatkan perlakuan yang setara.

Capaian IKU ini tidak hanya mendukung peningkatan penerimaan pajak, tetapi juga

mendukung tujuan strategis pemerintah, seperti pengentasan kemiskinan ekstrem, mitigasi perubahan iklim, dan peningkatan pelayanan publik. Dengan pemanfaatan data yang optimal, pemerintah dapat memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan berbasis pada data yang kuat, sehingga menghasilkan dampak yang lebih signifikan bagi masyarakat luas.

IKU Efektivitas Pengelolaan Komite Kepatuhan Wajib Pajak KPP tepat waktu

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

T/R	Q1	Q2	S1	Q3*	s.d.Q3	Q4	Y
Target	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Realisasi	120,00%	120,00%	120,00%	93,54%	93,54%	117,00%	117,00%
Capaian	120,00%	120,00%	120,00%	93,54%	93,54%	117,00%	117,00%

Sumber: Laporan Penjelasan Progres IKU Triwulan IV Tahun 2024 tanggal 20 Januari 2024

- **Deskripsi Sasaran Strategis**

Pengawasan yang didukung teknologi informasi yang terintegrasi, data berkualitas, dan probis yang mumpuni, yang dapat dengan mudah dan cepat mendeteksi ketidakpatuhan Wajib Pajak (subjektif maupun objektif) untuk mendorong kepatuhan sukarela.

- **Definisi IKU**

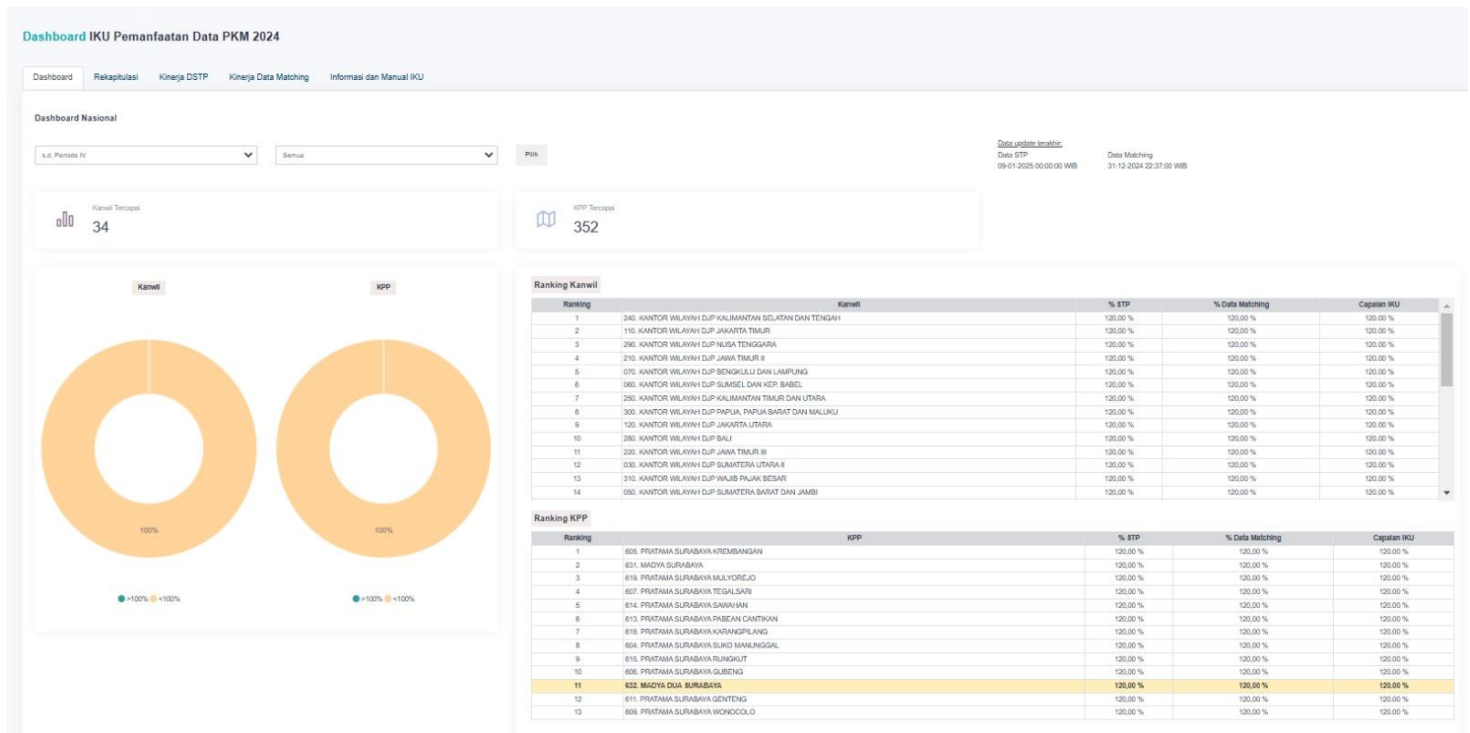
Pengelolaan Komite Kepatuhan Wajib pajak KPP adalah kegiatan dalam rangka memastikan pelaksanaan tugas komite kepatuhan pada KPP untuk meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak. Efektivitas Pengelolaan Komite Kepatuhan Wajib Pajak KPP tepat waktu dihitung dari 30% Laporan Pelaksanaan Tugas Komite Kepatuhan Wajib Pajak KPP tepat waktu ditambah dengan 40% kualitas pelaksanaan komite kepatuhan ditambah dengan 30% Persentase penyiapan bahan baku pemeriksaan terhadap target PKM Pemeriksaan.

- **Formula IKU**

Efektivitas Pengelolaan Komite Kepatuhan Wajib Pajak KPP tepat waktu

= 30% Laporan Pelaksanaan Tugas Komite Kepatuhan Wajib Pajak KPP tepat waktu + 40% kualitas pelaksanaan komite kepatuhan + 30% Persentase penyiapan bahan baku pemeriksaan terhadap target PKM Pemeriksaan

- Realisasi IKU



IKU ini terdiri dari tiga komponen dengan penjumlahan masing-masing bobot, yaitu: 30% Laporan Pelaksanaan Tugas Komite Kepatuhan Wajib Pajak KPP tepat waktu + 40% kualitas pelaksanaan komite kepatuhan + 30% Persentase penyiapan bahan baku pemeriksaan terhadap target PKM Pemeriksaan. Sehingga setelah diperhitungkan semuanya, didapatkan hasil akhir capaian IKU sebesar 120%.

2. Penjelasan dan Analisis Pendukung atas IKU

Indikator Kinerja Utama (IKU) Efektivitas Pengelolaan Komite Kepatuhan Wajib Pajak KPP Tepat Waktu di KPP menunjukkan capaian sebesar 120%. IKU ini terdiri dari tiga komponen utama: ketepatan waktu laporan pelaksanaan tugas Komite Kepatuhan Wajib Pajak (30%), kualitas pelaksanaan komite kepatuhan (40%), dan persentase penyiapan bahan baku pemeriksaan terhadap target PKM Pemeriksaan (30%). Keberhasilan ini didukung oleh pelaksanaan yang sistematis dan koordinasi yang baik antar pihak terkait, serta penerapan prinsip efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan komite kepatuhan.

Keberhasilan ini disebabkan oleh beberapa faktor, termasuk kedisiplinan dalam menyelesaikan laporan tepat waktu, penerapan standar kualitas yang tinggi dalam pelaksanaan komite kepatuhan, serta optimalisasi penggunaan data untuk mendukung bahan baku pemeriksaan. Strategi yang diterapkan mencakup pembagian tugas yang jelas, pemantauan progres kerja secara berkala, serta pelatihan dan peningkatan kapasitas petugas yang terlibat. Selain itu, penyusunan prosedur operasional standar (SOP) yang efektif memastikan setiap langkah kerja terarah dan terukur. Solusi atas tantangan yang dihadapi, seperti keterbatasan waktu dan sumber daya, dilakukan dengan prioritas tugas berdasarkan

urgensi dan penggunaan teknologi informasi untuk mempercepat proses administrasi.

Dari segi efisiensi, penggunaan sumber daya manusia, teknologi, dan waktu telah dioptimalkan. Teknologi digunakan untuk pelaporan dan pemantauan secara digital, sehingga meminimalkan potensi kesalahan manual dan mempercepat proses. Alokasi petugas sesuai dengan kompetensinya juga meningkatkan produktivitas. Program pendukung seperti evaluasi mingguan dan pendampingan teknis terhadap anggota komite turut berkontribusi terhadap pencapaian target.

Pelaksanaan rencana aksi dan mitigasi risiko juga telah berjalan dengan baik. Risiko utama seperti keterlambatan pelaporan atau rendahnya kualitas pelaksanaan komite mitigasi melalui penguatan pengawasan internal, pengaturan waktu yang ketat, serta pelatihan tambahan bagi petugas yang membutuhkan. Kendala seperti kurangnya akses terhadap data yang relevan berhasil diatasi dengan meningkatkan kerja sama antarunit terkait dan memperbaiki sistem penyimpanan data.

IKU ini juga memperhatikan aspek *Gender Equality, Disability, and Social Inclusion (GEDSI)*. Komite Kepatuhan melibatkan partisipasi dari berbagai kelompok, termasuk perempuan dan penyandang disabilitas, baik dalam pelaksanaan maupun sebagai penerima manfaat. Data terpilah digunakan untuk memastikan bahwa proses pengawasan bersifat inklusif dan tidak diskriminatif. Selain itu, pelaksanaan IKU ini mendukung upaya pemerintah dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan seperti pengurangan kesenjangan sosial dan peningkatan tata kelola pemerintahan yang transparan.

Secara keseluruhan, capaian IKU ini memberikan kontribusi terhadap optimalisasi pengawasan kepatuhan wajib pajak dan mendukung upaya pemerintah dalam meningkatkan penerimaan pajak. Pengelolaan yang efektif ini juga berperan dalam mendukung tujuan strategis lain, seperti mitigasi perubahan iklim melalui pengawasan sektor-sektor industri yang terkait, pengentasan kemiskinan melalui alokasi anggaran yang tepat, serta peningkatan pelayanan publik yang inklusif dan berkualitas.

IKU Tingkat Efektivitas Pemeriksaan dan Penilaian

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

T/R	Q1	Q2	S1	Q3*	s.d.Q3	Q4	Y
Target	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Realisasi	120,00%	120,00%	120,00%	120,00%	120,00%	120,00%	120,00%
Capaian	120,00%	120,00%	120,00%	120,00%	120,00%	120,00%	120,00%

Sumber: Laporan Penjelasan Progres IKU Triwulan IV Tahun 2024 tanggal 20 Januari 2024

- **Deskripsi Sasaran Strategis**

Rangkaian kegiatan penegakan hukum yang meliputi pemeriksaan, penagihan, upaya hukum, tindak pidana di bidang perpajakan yang dilaksanakan secara objektif, memberikan kepastian hukum, menimbulkan efek jera, dan mendorong kepatuhan WP.

- **Definisi IKU**

Efektivitas Pemeriksaan adalah kegiatan pemeriksaan yang diukur berdasarkan nilai SKP terbit tahun berjalan dibandingkan dengan data potensi, nilai SKP disetujui dibandingkan dengan nilai SKP terbit tahun berjalan, realisasi penyelesaian pemeriksaan, penyelesaian pemeriksaan tepat waktu dan ketetapan dibandingkan dengan nilai restitusi. Efektivitas Penilaian adalah kegiatan Penilaian yang diukur berdasarkan penyelesaian penilaian dan penyelesaian penilaian tepat waktu.

Tingkat efektivitas pemeriksaan dan penilaian diukur dengan dua parameter, yaitu:

- A. Komponen Tingkat efektivitas pemeriksaan; dan
- B. Komponen Tingkat efektivitas penilaian.

- **Formula IKU**

$$\begin{aligned} & (\text{Capaian Komponen Tingkat Efektivitas Pemeriksaan} \times 60\%) \\ & \quad + \\ & (\text{Capaian Komponen Tingkat Efektivitas Penilaian} \times 40\%) \end{aligned}$$

Keterangan : capaian tiap komponen ditetapkan maksimal 120%

- **Realisasi IKU**

Tingkat Efektivitas Pemeriksaan dan Penilaian diukur melalui 2 (dua) variabel dan dijumlahkan sesuai dengan masing-masing bobot, yaitu:

$\text{Capaian Komponen Tingkat Efektivitas Pemeriksaan} \times 60\% + (\text{Capaian Komponen Tingkat Efektivitas Penilaian} \times 40\%)$

dari variabel diatas KPP Madya Dua Surabaya mendapatkan capaian sebesar 120%.

2. Penjelasan dan Analisis Pendukung atas IKU

Indikator Kinerja Utama (IKU) Tingkat Efektivitas Pemeriksaan dan Penilaian di KPP Madya Dua Surabaya menunjukkan capaian sebesar 120%. Tingkat efektivitas ini diukur berdasarkan dua komponen utama, yaitu capaian pada komponen pemeriksaan dengan bobot 60% dan capaian pada komponen penilaian dengan bobot 40%. Keberhasilan ini mencerminkan sinergi yang kuat antara strategi, implementasi, serta efektivitas penggunaan sumber daya dalam mendukung pencapaian kinerja.

Keberhasilan pencapaian ini didorong oleh penerapan metode pemeriksaan yang sistematis dan berbasis risiko, serta peningkatan kualitas analisis dalam proses penilaian.

Faktor pendukung utama mencakup pelaksanaan pelatihan teknis secara berkelanjutan bagi tim pemeriksa, optimalisasi sistem teknologi informasi untuk mendukung pengumpulan dan pengolahan data, serta peningkatan koordinasi lintas unit yang memudahkan akses terhadap data relevan. Program pendampingan khusus juga diberikan untuk menangani kasus-kasus yang memerlukan perhatian lebih, sehingga meminimalkan risiko kesalahan dan meningkatkan akurasi hasil pemeriksaan dan penilaian.

Efisiensi penggunaan sumber daya juga menjadi faktor kunci keberhasilan ini. Optimalisasi tenaga kerja dilakukan dengan menempatkan staf berdasarkan kompetensi masing-masing, sedangkan penggunaan teknologi mempercepat proses analisis dan pelaporan. Sumber daya keuangan dikelola dengan baik untuk mendukung pelaksanaan program strategis yang berkontribusi langsung terhadap capaian IKU. Meski demikian, beberapa kendala seperti kompleksitas kasus tertentu dan keterbatasan waktu dalam penilaian tetap menjadi tantangan. Solusi yang dilakukan mencakup pengaturan prioritas pekerjaan, pengawasan ketat terhadap jadwal penyelesaian tugas, serta pelibatan ahli untuk menangani kasus yang lebih kompleks.

Pelaksanaan rencana aksi dan mitigasi risiko juga menjadi elemen penting dalam keberhasilan pencapaian ini. Risiko seperti ketidakpatuhan wajib pajak atau kendala dalam akses data berhasil diminimalkan melalui penyusunan kebijakan berbasis data dan pengawasan yang lebih ketat. Langkah mitigasi lain termasuk penerapan komunikasi yang lebih intensif dengan wajib pajak, serta peningkatan kejelasan prosedur yang mendukung efektivitas penilaian.

Dalam konteks *Gender Equality, Disability, and Social Inclusion* (GEDSI), KPP Madya Dua Surabaya memastikan akses dan partisipasi semua kelompok dalam proses pemeriksaan dan penilaian. Data terpilah digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan wajib pajak dengan latar belakang dan kondisi yang berbeda, termasuk mereka yang memiliki kebutuhan khusus. Upaya ini mendukung tujuan pembangunan berkelanjutan pemerintah dalam mewujudkan kesetaraan gender, inklusi sosial, serta pengurangan kemiskinan ekstrem.

Keberhasilan capaian IKU ini tidak hanya mencerminkan peningkatan kinerja internal, tetapi juga kontribusi signifikan terhadap tujuan strategis pemerintah, seperti pengelolaan fiskal yang lebih baik, peningkatan kepercayaan publik terhadap sistem perpajakan, serta mendukung isu prioritas nasional seperti mitigasi perubahan iklim, pencegahan stunting, dan pengentasan kemiskinan. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan pemeriksaan dan penilaian yang efektif tidak hanya berdampak pada target pajak, tetapi juga pada kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

IKU Tingkat Efektivitas Penagihan

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

T/R	Q1	Q2	S1	Q3*	s.d.Q3	Q4	Y
Target	15,00%	30,00%	30,00%	45,00%	45,00%	75,00%	75,00%
Realisasi	39,61%	55,45%	55,45%	84,27%	84,27%	101,22%	101,22%
Capaian	120,00%	120,00%	120,00%	120,00%	120,00%	120%	120%

Sumber: Laporan Penjelasan Progres IKU Triwulan IV Tahun 2024 tanggal 20 Januari 2024

- **Deskripsi Sasaran Strategis**

Rangkaian kegiatan penegakan hukum yang meliputi pemeriksaan, penagihan, upaya hukum, tindak pidana di bidang perpajakan yang dilaksanakan secara objektif, memberikan kepastian hukum, menimbulkan efek jera, dan mendorong kepatuhan WP.

- **Definisi IKU**

Penagihan pajak adalah serangkaian tindakan agar Penanggung Pajak melunasi utang pajak dan biaya penagihan pajak dengan menegur atau memperingatkan, melaksanakan penagihan seketika dan sekaligus, memberitahukan Surat Paksa, mengusulkan pencegahan, melaksanakan penyitaan, melaksanakan penyanderaan, menjual barang yang telah disita.

IKU tingkat efektivitas penagihan dimaksudkan untuk mengukur tingkat keberhasilan tindakan penagihan pajak yang dilakukan terhadap Wajib Pajak/Penanggung Pajak dalam rangka mencairkan piutang pajak. Tingkat efektivitas penagihan terdiri dari 3 (tiga) variabel, yaitu:

1. Variabel tindakan penagihan (50%);
2. Variabel tindak lanjut Daftar Sasaran Prioritas Pencairan (DSPC) (20%);
3. Variabel pencairan Daftar Sasaran Prioritas Pencairan (DSPC) (30%).

- **Formula IKU**

$(50\% \times \text{Variabel Tindakan Penagihan}) +$
 $(20\% \times \text{Variabel Tindak Lanjut DSPC}) +$
 $(30\% \times \text{Variabel Pencairan DSPC})$

- **Realisai IKU**

Tingkat efektivitas penagihan terdiri dari 3 (tiga) variabel, yaitu:

$(50\% \times \text{Variabel Tindakan Penagihan}) +$
 $(20\% \times \text{Variabel Tindak Lanjut DSPC}) +$
 $(30\% \times \text{Variabel Pencairan DSPC})$

dari ketiga variabel tersebut KPP Madya Dua Surabaya mendapatkan capaian sebesar 101.22%

2. Penjelasan dan Analisis Pendukung atas IKU

Indikator Kinerja Utama (IKU) Tingkat Efektivitas Penagihan di KPP Madya Dua Surabaya menunjukkan capaian sebesar 101,22%. Penilaian ini terdiri dari tiga variabel utama, yaitu tindakan penagihan dengan bobot 50%, tindak lanjut Data Surat Paksa dan Cukai (DSPC) dengan bobot 20%, serta pencairan DSPC dengan bobot 30%. Keberhasilan ini mencerminkan kinerja yang optimal dalam menjalankan langkah-langkah strategis terkait penagihan pajak, meskipun terdapat tantangan yang harus diatasi.

Keberhasilan capaian ini didukung oleh beberapa faktor, antara lain peningkatan efisiensi proses penagihan melalui digitalisasi sistem, penguatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) melalui pelatihan intensif, serta optimalisasi koordinasi antarunit kerja untuk memastikan tindak lanjut DSPC dilakukan secara tepat waktu dan akurat. Program monitoring dan evaluasi berkala juga menjadi kunci dalam mengidentifikasi hambatan yang muncul dan merumuskan solusi secara cepat. Selain itu, penerapan strategi berbasis risiko dalam tindakan penagihan mampu meningkatkan efektivitas alokasi sumber daya dan memaksimalkan hasil pencairan.

Namun, terdapat beberapa kendala yang dihadapi, seperti tingkat kesulitan dalam menindaklanjuti wajib pajak yang tidak kooperatif, serta keterbatasan waktu dalam menangani DSPC yang memerlukan tindakan segera. Solusi yang telah dilakukan meliputi peningkatan intensitas komunikasi dengan wajib pajak, penyederhanaan prosedur penagihan, serta pelibatan ahli dalam kasus-kasus yang kompleks. Selain itu, integrasi data lintas unit dan penggunaan teknologi analitik turut membantu mempercepat proses identifikasi masalah dan pengambilan keputusan.

Dalam aspek efisiensi penggunaan sumber daya, KPP Madya Dua Surabaya berhasil memanfaatkan SDM secara optimal dengan mengalokasikan tenaga kerja berdasarkan prioritas kerja yang telah ditentukan. Penggunaan teknologi informasi juga memungkinkan penghematan waktu dan biaya operasional, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dalam pelaksanaan tugas.

Pelaksanaan rencana aksi dan mitigasi risiko yang telah disusun memberikan kontribusi penting terhadap pencapaian ini. Risiko seperti keterlambatan tindakan penagihan dan rendahnya tingkat kepatuhan wajib pajak berhasil diminimalkan melalui penguatan pengawasan internal, pengembangan sistem manajemen risiko, serta pelaksanaan edukasi bagi wajib pajak untuk meningkatkan kesadaran mereka terhadap kewajiban perpajakan.

Selain itu, analisis terhadap akses, kontrol, partisipasi, dan manfaat capaian IKU ini juga dilakukan dengan memperhatikan prinsip *Gender Equality, Disability, and Social Inclusion* (GEDSI). Data terpilah menunjukkan bahwa semua kelompok, termasuk individu dengan kebutuhan khusus, memiliki akses yang setara terhadap layanan penagihan. Kebijakan

inklusif ini tidak hanya mendukung keberlanjutan kinerja organisasi, tetapi juga berkontribusi pada upaya pemerintah dalam mengentaskan kemiskinan ekstrem, meningkatkan kesetaraan gender, serta menciptakan sistem perpajakan yang lebih adil dan inklusif.

Dalam konteks dukungan terhadap isu prioritas pemerintah, seperti mitigasi perubahan iklim dan pencegahan stunting, capaian IKU ini memperlihatkan upaya untuk memperkuat basis fiskal negara yang menjadi fondasi dalam mendanai program-program strategis nasional. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan dalam pengelolaan penagihan pajak memiliki dampak yang signifikan, tidak hanya bagi organisasi, tetapi juga bagi kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

IKU Persentase penyampaian usul Pemeriksaan Bukti Permulaan

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

T/R	Q1	Q2	S1	Q3*	s.d.Q3	Q4	Y
Target	25,00%	50,00%	50,00%	75,00%	75,00%	100%	100%
Realisasi	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100%	100%
Capaian	0,00%	0,00%	0,00%	120,00%	120,00%	100%	100%

Sumber: Laporan Penjelasan Progres IKU Triwulan IV Tahun 2024 tanggal 20 Januari 2024

- **Deskripsi Sasaran Strategis**

Peningkatan voluntary and enforced tax compliance Wajib Pajak sebagai tindak lanjut analisis data dalam rangka kegiatan pengawasan dan penegakan hukum atas tahun pajak sebelum tahun pajak berjalan

- **Definisi IKU**

Pemeriksaan Bukti Permulaan dilakukan berdasarkan pengembangan dan analisis melalui kegiatan intelijen atau kegiatan lain. Pengembangan dan analisis melalui kegiatan lain dilakukan melalui kegiatan pengawasan, pemeriksaan, pengembangan Pemeriksaan Bukti Permulaan, atau pengembangan Penyidikan, dengan hasil berupa Laporan yang memuat usulan Pemeriksaan Bukti Permulaan. Usulan Pemeriksaan Bukti Permulaan yang disampaikan harus dilakukan Koordinasi dan/atau *Case Building* terlebih dahulu dengan Kanwil DJP untuk memastikan kualitas usulan agar dapat diitndaklanjuti dengan Pemeriksaan Bukti Permulaan. Usulan Pemeriksaan Bukti Permulaan yang disampaikan harus memuat informasi minimal yang tercantum dalam formulir usulan Pemeriksaan Bukti Permulaan. Usulan Pemeriksaan Bukti Permulaan disampaikan ke Kanwil DJP yang wilayah kerjanya meliputi KPP tempat Wajib Pajak terdaftar melalui Nota Dinas Pengantar dan/atau melalui aplikasi Approweb/Portal P2. Realisasi penyampaian usul Pemeriksaan Bukti Permulaan diakui ketika usul Pemeriksaan Bukti Permulaan disetujui untuk diterbitkan SPPBP. Kepala KPP dapat

mengakui realisasi saat sudah dilakukan penelaahan usulan Pemeriksaan Bukti Permulaan yang dibuktikan dengan adanya Berita Acara Penelaahan Usulan Pemeriksaan Bukti Permulaan. Satuan usulan Pemeriksaan Bukti Permulaan adalah Wajib Pajak. Satu usulan untuk satu Wajib Pajak. Jika KPP mengirimkan usulan atas Wajib Pajak yang sama dengan tahun pajak yang berbeda, tetap dihitung sebagai 1 (satu) usulan. Usulan Pemeriksaan Bukti Permulaan yang dapat diperhitungkan sebagai realisasi adalah usulan yang disampaikan hingga bulan November tahun berjalan. Jadi, usulan yang disampaikan pada Desember akan diperhitungkan ke tahun depan. Target penyampaian usul Pemeriksaan Bukti Permulaan adalah sebanyak 1 (satu) usulan yang disetujui untuk ditindaklanjuti dengan Pemeriksaan Bukti Permulaan.

- **Formula IKU**

$$\frac{\text{Realisasi Penyampaian usul Pemeriksaan Bukti Permulaan ke Kantor Wilayah}}{\text{Target Penyampaian usul Pemeriksaan Bukti Permulaan ke Kantor Wilayah}} \times 100\%$$

- **Realisasi IKU**

Persentase tindak lanjut usulan pemeriksaan dari kegiatan pengawasan memiliki target angka mutlak sebesar 2 usulan dan KPP Madya Dua Surabaya berhasil mendapatkan realisasi sebesar 2 usulan. Dengan realisasi tersebut KPP Madya Dua mendapatkan realisasi sebesar 100.00% dari trajectory 100.00% sehingga mendapatkan capaian sebesar 100.00%.

2. Penjelasan dan Analisis Pendukung atas IKU

1. Analisis Penyebab Keberhasilan/ Kegagalan atau Peningkatan/Penurunan Kinerja serta Alternatif Solusi yang Telah Dilakukan.

Indikator Kinerja Utama (IKU) Persentase Penyampaian Usul Pemeriksaan Bukti Permulaan di KPP Madya Dua Surabaya menunjukkan capaian yang sangat baik dengan tingkat realisasi 100% dari target yang ditetapkan, yaitu dua usulan pemeriksaan. Keberhasilan ini tidak terlepas dari beberapa faktor utama yang mendukung, seperti koordinasi yang efektif antara unit pengawasan dan Kanwil DJP, optimalisasi penggunaan teknologi melalui aplikasi seperti Approweb/Portal P2, serta pemanfaatan anggaran yang tepat sasaran untuk mendukung operasional.

Keberhasilan tersebut juga dapat dilihat dari bagaimana perencanaan dan pelaksanaan program berjalan sesuai dengan target. Proses *case building* yang dilakukan memastikan setiap usulan memenuhi kriteria kualitas sebelum diajukan. Hal ini penting untuk meminimalkan risiko penolakan usulan oleh pihak Kanwil DJP. Selain

itu, pemanfaatan teknologi dalam analisis data dan penyampaian usulan telah mengurangi kendala administrasi dan meningkatkan efisiensi kerja.

Namun, keberhasilan ini tidak lepas dari beberapa tantangan yang dihadapi, baik pada tingkat KPP maupun di tingkat nasional. Salah satu kendala utama adalah akses terhadap data wajib pajak yang tidak selalu lengkap atau akurat, yang dapat memperlambat proses analisis dan pengembangan usulan. Selain itu, keterbatasan jumlah sumber daya manusia yang terampil di bidang investigasi perpajakan juga menjadi hambatan dalam menyelesaikan usulan pemeriksaan tepat waktu. Untuk mengatasi kendala tersebut, KPP Madya Dua Surabaya telah memanfaatkan teknologi analisis data yang lebih canggih, melakukan pelatihan intensif untuk meningkatkan kompetensi staf, serta menjadwalkan penyampaian usulan lebih awal untuk menghindari batas waktu di akhir tahun.

2. Analisis atas Efisiensi Penggunaan Sumber Daya.

Dari sisi efisiensi, KPP Madya Dua Surabaya telah mengoptimalkan penggunaan anggaran, terutama untuk kegiatan seperti perjalanan dinas dan penagihan aktif yang mendukung proses pengawasan dan penegakan hukum. Penggunaan anggaran yang mencapai hampir 100% pada kegiatan strategis ini menunjukkan bahwa sumber daya digunakan secara efektif untuk mendukung pencapaian IKU.

3. Analisis Program/ Kegiatan yang Menunjang Keberhasilan atau Kegagalan Pencapaian Kinerja.

Program dan kegiatan yang mendukung keberhasilan IKU ini meliputi pengawasan wajib pajak, penyidikan, dan edukasi publik. Program ini tidak hanya bertujuan untuk mendeteksi pelanggaran, tetapi juga meningkatkan kesadaran wajib pajak terhadap pentingnya kepatuhan pajak. Hal ini memberikan manfaat yang lebih luas dalam mendukung peningkatan penerimaan negara.

4. Analisis atas Pelaksanaan Rencana Aksi atau Mitigasi Risiko yang Telah Disusun.

Pelaksanaan rencana aksi dalam pencapaian IKU Persentase Penyampaian Usul Pemeriksaan Bukti Permulaan di KPP Madya Dua Surabaya dilakukan dengan strategi yang terencana dan komprehensif. Salah satu langkah utama adalah penyusunan standar operasional prosedur (SOP) yang dirancang untuk meningkatkan kualitas usulan pemeriksaan. SOP ini menjadi panduan bagi seluruh tim dalam melaksanakan tugas, sehingga setiap proses berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan dan menghasilkan usulan yang memenuhi kriteria yang dipersyaratkan oleh Kanwil DJP. Selain itu, monitoring dan evaluasi secara berkala menjadi bagian penting dari rencana aksi ini. Melalui evaluasi yang dilakukan secara rutin, potensi hambatan dapat diidentifikasi lebih awal, sehingga langkah-langkah perbaikan dapat segera

diterapkan. Pendekatan ini tidak hanya memastikan bahwa target kinerja tercapai, tetapi juga meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses kerja.

Dalam hal mitigasi risiko, langkah-langkah spesifik juga telah diambil untuk mengatasi dua risiko utama yang dihadapi. Risiko pertama adalah ketidakakuratan data yang dapat memengaruhi kualitas usulan. Untuk mengatasi hal ini, proses *case building* dilakukan sebagai langkah validasi terhadap setiap usulan. Melalui *case building*, data wajib pajak dianalisis secara mendalam untuk memastikan kelayakan dan kesesuaiannya sebelum diajukan sebagai usulan pemeriksaan.

Risiko kedua yang diantisipasi adalah keterlambatan penyampaian usulan, yang dapat menghambat pengakuan realisasi capaian IKU. Untuk menghindari hal ini, KPP Madya menetapkan jadwal penyampaian usulan sebelum bulan Desember, mengingat usulan yang diajukan pada bulan tersebut tidak dihitung dalam capaian tahun berjalan. Dengan penjadwalan ini, risiko penundaan dapat diminimalkan, sehingga target tetap tercapai tepat waktu. Langkah-langkah ini menunjukkan bahwa KPP Madya Dua Surabaya tidak hanya fokus pada pencapaian target kinerja, tetapi juga pada peningkatan kualitas proses yang mendasarinya. Dengan penerapan rencana aksi dan mitigasi risiko yang efektif, organisasi ini mampu menjalankan tugasnya secara optimal sambil meminimalkan hambatan yang berpotensi mengganggu pencapaian tujuan.

5. Kendala yang Dihadapi dan Langkah-Langkah yang Telah Diambil untuk Mengatasi Kendala. Dalam pelaksanaan tugas penyampaian usul Pemeriksaan Bukti Permulaan, KPP Madya Dua Surabaya menghadapi beberapa kendala yang memengaruhi efektivitas dan efisiensi proses kerja. Salah satu kendala utama adalah ketidaklengkapan data wajib pajak atau sulitnya akses terhadap informasi yang relevan. Data yang tidak memadai ini menyulitkan proses analisis dan pengembangan usulan, sehingga dapat memperlambat penyelesaian tugas. Selain itu, keterbatasan jumlah sumber daya manusia (SDM) yang memiliki keahlian khusus di bidang pemeriksaan juga menjadi tantangan. Hal ini menyebabkan beban kerja yang tidak seimbang dan memengaruhi waktu penyelesaian pemeriksaan secara keseluruhan. Untuk mengatasi kendala tersebut, KPP Madya telah mengambil langkah-langkah strategis yang berfokus pada optimalisasi sumber daya yang ada. Salah satu langkah utama adalah pemanfaatan teknologi analisis data untuk mengatasi keterbatasan informasi. Dengan menggunakan teknologi ini, KPP dapat melakukan analisis data wajib pajak secara lebih efisien dan mendalam, sehingga proses identifikasi kasus menjadi lebih cepat dan akurat. Teknologi juga membantu mengintegrasikan data dari berbagai sumber, memberikan gambaran yang lebih lengkap dalam pengembangan usulan pemeriksaan.

Selain itu, KPP Madya juga berinvestasi dalam pengembangan kapasitas SDM melalui program pelatihan berkelanjutan. Pelatihan ini dirancang untuk meningkatkan keahlian staf, khususnya dalam bidang pengawasan dan penegakan hukum. Dengan adanya pelatihan, staf tidak hanya memiliki pemahaman yang lebih baik tentang prosedur pemeriksaan, tetapi juga mampu menggunakan alat analisis teknologi secara efektif dalam mendukung tugas mereka.

Langkah-langkah ini mencerminkan komitmen KPP Madya Dua Surabaya untuk terus meningkatkan kinerjanya, meskipun menghadapi berbagai tantangan. Dengan memadukan teknologi dan pengembangan SDM, organisasi ini mampu mengoptimalkan proses kerja dan memastikan bahwa target kinerja tetap tercapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

6. Analisis Akses, Kontrol, Partisipasi, dan Manfaat dengan Memperhatikan GEDSI.

Analisis akses, kontrol, partisipasi, dan manfaat dalam pelaksanaan IKU Persentase Penyampaian Usul Pemeriksaan Bukti Permulaan menunjukkan bahwa KPP Madya Dua Surabaya telah mengadopsi pendekatan yang inklusif dan efisien, selaras dengan prinsip GEDSI (*Gender Equality, Disability, and Social Inclusion*). Dari segi akses, penggunaan sistem berbasis teknologi seperti Approweb memberikan kemudahan yang signifikan bagi pengguna layanan. Sistem ini dirancang untuk meningkatkan aksesibilitas, memungkinkan proses penyampaian usulan dilakukan secara cepat, terintegrasi, dan transparan. Hal ini memastikan bahwa semua pihak yang terlibat, baik internal maupun eksternal, dapat berinteraksi dengan lebih mudah dan efisien.

7. Analisis Dukungan IKU terhadap Upaya Pemerintah dalam Perwujudan Tujuan Pembangunan. Indikator Kinerja Utama (IKU) Persentase Penyampaian Usul Pemeriksaan Bukti Permulaan secara langsung mendukung upaya pemerintah dalam mencapai tujuan pembangunan. Dengan mendorong peningkatan kepatuhan pajak, IKU ini berkontribusi pada keberlanjutan penerimaan negara yang menjadi tulang punggung APBN untuk mendanai berbagai program pembangunan nasional. Selain itu, penerapan prinsip penegakan hukum yang transparan memastikan terciptanya keadilan pajak bagi seluruh lapisan masyarakat. Tidak kalah penting, pemanfaatan teknologi dalam proses ini sejalan dengan visi pemerintah untuk mentransformasi birokrasi menjadi lebih efisien melalui digitalisasi, menciptakan sistem perpajakan yang modern dan responsif terhadap tantangan masa depan.

IKU Persentase penyelesaian Laporan Pengamatan dan Produksi Alat Keterangan

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

T/R	Q1	Q2	S1	Q3*	s.d.Q3	Q4	Y
Target	20,00%	50,00%	50,00%	80,00%	80,00%	100%	100%
Realisasi	50,55%	60,00%	60,00%	87,50%	87,50%	120%	120%
Capaian	120,00%	120,00%	120,00%	109.38%	109.38%	120%	120%

Sumber: Laporan Penjelasan Progres IKU Triwulan IV Tahun 2024 tanggal 20 Januari 2024

- **Deskripsi Sasaran Strategis**

Data, informasi, dan *insight* yang mampu memberikan nilai tambah untuk mendukung pengambilan keputusan.

- **Definisi IKU**

IKU Persentase Penyelesaian Laporan Kegiatan Pengamatan dan penyediaan data potensi perpajakan adalah rata-rata dari realisasi Persentase Penyelesaian Laporan Kegiatan Pengamatan dan Persentase penyediaan data potensi perpajakan. Adapun definisi dari masing-masing komponen sebagai berikut:

1. Persentase Penyelesaian Laporan Kegiatan Pengamatan

Kegiatan Intelijen Perpajakan adalah serangkaian kegiatan dalam siklus intelijen yang meliputi perencanaan, pengumpulan, pengolahan, dan penyajian data dan/atau informasi sehingga diperoleh suatu produk intelijen yang dapat digunakan untuk kepentingan perpajakan. Kegiatan Pengamatan adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh Petugas Pengamat tanpa diketahui sasaran yang bertujuan untuk mendapatkan dan memperoleh data dan/atau informasi berupa fakta, keadaan, dan atau/kejadian yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan perpajakan. Petugas Pengamat adalah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak yang memiliki kemampuan melakukan Kegiatan Pengamatan dan ditugaskan untuk melaksanakan Kegiatan Pengamatan. Kegiatan Pengamatan dilakukan dalam rangka mendukung kegiatan dan/atau kepentingan perpajakan yang meliputi:

- a) Kegiatan Pengawasan, yang di antaranya adalah pemetaan (*mapping*) potensi Wajib Pajak, penggalan potensi pajak di wilayah atau Wajib Pajak, keberadaan atau kebenaran subjek pajak atau Wajib Pajak, dan penunjukan Wajib Pajak sebagai pemungut atau pemotong pajak, dan sebagainya;
- b) Kegiatan Ekstensifikasi perpajakan, yang di antaranya adalah ekstensifikasi Wajib Pajak dalam rangka penambahan Wajib Pajak dan perluasan basis pajak, pemberian atau penghapusan Nomor Pokok Wajib Pajak, pemberian atau penghapusan Nomor Objek Pajak, pengawasan kepatuhan Wajib Pajak baru, penggalan potensi wilayah untuk Wajib Pajak baru, dan sebagainya;
- c) kegiatan Penagihan, yang di antaranya bertujuan untuk mengetahui keberadaan atau kebenaran wajib pajak atau penanggung pajak, menelusuri keberadaan aset

- wajib pajak atau penanggung pajak, penyanderaan Wajib Pajak tertentu dalam rangka pengamanan penerimaan pajak, dan sebagainya;
- d) kegiatan Pemeriksaan, yang bertujuan untuk mendukung kegiatan pemeriksaan pajak, baik pemeriksaan untuk menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan maupun pemeriksaan untuk tujuan lain;
 - e) kegiatan Penilaian, yang di antaranya kebenaran keterangan terkait objek pajak, melengkapi informasi terkait objekpenilaian kewajaran usaha Wajib Pajak, dan sebagainya;
 - f) kegiatan Intelijen Perpajakan yang dilakukan UPKIP Wilayah, yang di antaranya memperoleh informasi kewilayahan, melakukan konfirmasi keberadaan aset Wajib Pajak, pengamatan dan penggambaran sasaran, konfirmasi identitas sasaran, identifikasi potensi wilayah, dan sebagainya; dan/atau
 - g) kepentingan perpajakan lainnya.

Dalam rangka memenuhi standar umum, Petugas Pengamat harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a) memiliki keterampilan untuk melaksanakan kegiatan pengamatan berdasarkan pertimbangan Kepala KPP; dan
- b) diberikan penugasan berdasarkan Surat Perintah Kegiatan Pengamatan yang diterbitkan oleh Kepala KPP.

2. Produksi Alat Keterangan

- a) Alat Keterangan yang selanjutnya disebut Alket adalah data dan/atau informasi yang spesifik terkait suatu Wajib Pajak yang dimiliki dan/atau diperoleh DJP dari berbagai sumber, baik sumber internal maupun eksternal, dalam rangka pelaksanaan dan/atau selain pelaksanaan tugas dan fungsi Unit di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak untuk dilakukan pemanfaatan data oleh selain unit pemroduksi Alket terutama untuk penggalan potensi perpajakan.
- b) Produksi alket adalah kegiatan perekaman data berupa formulir alket melalui aplikasi SIDJP NINE Alket SE-12 atau aplikasi lainnya yang ditentukan yang diperoleh dalam rangka pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh Account Representative terhadap Wajib Pajak baik yang telah memiliki NPWP maupun yang belum memiliki NPWP.
- c) Kegiatan Produksi Alket dilakukan untuk memberikan data potensi pajak yang memenuhi dimensi kualitas data (lengkap, unik, valid, akurat, dan konsisten) sehingga data yang diperoleh dan disampaikan tersebut dapat ditindaklanjuti dalam rangka ekstensifikasi maupun intensifikasi guna mendukung kegiatan pengamanan penerimaan pajak.

- d) Alket yang dianggap sebagai realisasi adalah data yang diinput oleh pegawai dan sudah dilakukan validasi oleh atasan dan oleh Seksi Penjaminan Kualitas Data dengan sekurang-kurangnya memenuhi kriteria yaitu:
- Terdapat identitas WP berupa NPWP, NIK dan/atau informasi lainnya (sekurang-kurangnya nama, alamat, merek, nama toko, dan identitas sejenis);
 - Data tersebut berupa penghasilan / biaya / harta / kewajiban / modal / profil dan nilai data yang wajar atas Wajib Pajak sebagaimana dimaksud pada huruf a) dan bukan merupakan data yang telah dimiliki oleh DJP sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah nomor PP 31/2012 dan data yang dilaporkan Wajib Pajak dalam SPT dan lampiran kelengkapannya.
 - Terdapat informasi tahun pajak, masa pajak serta peran dan jenis transaksi pada alket.
- e) Realisasi Kepala KPP dihitung dari data potensi yang direkam oleh seluruh pegawai KPP tersebut
- f) Ketentuan lebih lanjut tentang target produksi Alket akan diatur lebih lanjut dengan Nota Dinas Direktur Ekstensifikasi dan Penilaian.

- **Formula IKU**

$$\frac{(\text{Persentase Penyelesaian Laporan Kegiatan Pengamatan} + \text{Produksi Alat Keterangan})}{2}$$

1. Persentase Penyelesaian Laporan Kegiatan Pengamatan
Realisasi Maksimal 120%
2. Produksi Alat Keterangan
Realisasi Maksimal 120%

- **Realisasi IKU**

IKU ini memiliki formula:

$$\frac{(\text{Persentase Penyelesaian Laporan Kegiatan Pengamatan} + \text{Produksi Alat Keterangan})}{2}$$

Berdasarkan formula ini, Persentase Penyelesaian Laporan Kegiatan Pengamatan yang telah dilakukan oleh KPP Madya Dua Surabaya adalah sebesar 165% dan Produksi Alat Keterangan sebesar 120%. Sehingga hasil akhir dari formula tersebut didapatkan capaian maksimum sebesar 120%.

2. Penjelasan dan Analisis Pendukung atas IKU

1. Analisis Penyebab Keberhasilan/ Kegagalan atau Peningkatan/Penurunan Kinerja serta Alternatif Solusi yang Telah Dilakukan.

KPP Madya Dua Surabaya mencatat keberhasilan luar biasa dengan capaian maksimum 120% untuk indikator ini. Salah satu penyebab utama keberhasilan adalah optimalisasi pelaksanaan kegiatan pengamatan dan produksi Alat Keterangan (Alket), yang dilaksanakan sesuai dengan standar prosedur. Pelibatan pegawai yang terampil dan peningkatan koordinasi internal juga berperan penting. Namun, terdapat tantangan seperti data yang tidak akurat atau sulit diakses dari wajib pajak. Alternatif solusi yang diambil mencakup pelaksanaan validasi data yang lebih ketat melalui aplikasi SIDJP NINE Alket SE-12, serta pelatihan intensif bagi petugas pengamat dan operator untuk memastikan kualitas laporan dan data yang dihasilkan.

2. Analisis atas Efisiensi Penggunaan Sumber Daya.

Penggunaan sumber daya, baik manusia maupun teknologi, dilakukan secara efisien. Pemanfaatan aplikasi digital seperti SIDJP NINE Alket memungkinkan proses produksi Alket berjalan lebih cepat dan akurat. Selain itu, pembagian tugas yang terstruktur membantu memaksimalkan output tanpa menambah beban anggaran.

3. Analisis Program/ Kegiatan yang Menunjang Keberhasilan atau Kegagalan Pencapaian Kinerja.

Keberhasilan pencapaian IKU ini ditunjang oleh beberapa program strategis, seperti: Kegiatan Pengawasan dan Pengamatan Wajib Pajak: program ini membantu mengidentifikasi potensi perpajakan secara detail; penggalian Data Ekstensifikasi dan Intensifikasi; mendukung penambahan wajib pajak baru dan peningkatan basis data perpajakan; produksi Alat Keterangan berkualitas yang fokus pada data yang memenuhi kriteria kelengkapan, validitas, dan akurasi, sehingga dapat digunakan secara langsung oleh unit lain; serta faktor kegagalan pada unit tertentu bisa terjadi apabila koordinasi lintas unit kurang optimal atau jika pelatihan yang diberikan belum menyeluruh.

4. Analisis atas Pelaksanaan Rencana Aksi atau Mitigasi Risiko yang Telah Disusun.

KPP Madya Dua Surabaya telah menyusun rencana aksi yang mencakup penugasan berbasis SOP, peningkatan keterampilan petugas pengamat, dan penggunaan teknologi untuk mempercepat proses kerja. Mitigasi risiko dilakukan melalui validasi ketat data potensi perpajakan sebelum diinput ke dalam sistem. Selain itu, jadwal produksi Alket direncanakan secara rinci untuk menghindari penundaan yang dapat memengaruhi kinerja.

5. Kendala yang Dihadapi dan Langkah-Langkah yang Telah Diambil untuk Mengatasi Kendala.

Kendala utama adalah kurangnya akses terhadap data yang lengkap dan akurat serta keterbatasan jumlah SDM yang terampil di bidang intelijen perpajakan. Untuk mengatasi hal ini, langkah-langkah yang diambil meliputi:

- a) Memanfaatkan teknologi analisis data untuk mengurangi ketergantungan pada sumber data manual.
 - b) Memberikan pelatihan kepada staf agar mampu menghasilkan Alket berkualitas tinggi sesuai kebutuhan perpajakan.
 - c) Melakukan pembagian tugas secara terstruktur untuk meningkatkan efisiensi kerja.
6. Analisis Akses, Kontrol, Partisipasi, dan Manfaat dengan Memperhatikan GEDSI.
- Sistem seperti SIDJP NINE Alket meningkatkan aksesibilitas dan memastikan bahwa data dari seluruh wajib pajak dapat diolah secara adil. Mekanisme kontrol seperti validasi data dan pelaporan terpusat menjamin kualitas data yang dihasilkan. Selain itu, partisipasi petugas pengamat dan AR memastikan bahwa semua lapisan wajib pajak, mendapat perhatian setara. Manfaat yang dihasilkan dari kegiatan ini mendukung penggalan potensi perpajakan untuk meningkatkan penerimaan negara.
7. Analisis Dukungan IKU terhadap Upaya Pemerintah dalam Perwujudan Tujuan Pembangunan.

Keberhasilan pencapaian IKU ini mendukung upaya pemerintah dalam meningkatkan penerimaan negara yang menjadi tulang punggung APBN. Selain itu, melalui penegakan hukum yang berbasis data dan sistem digital, IKU ini selaras dengan visi pemerintah dalam modernisasi birokrasi. Data berkualitas yang dihasilkan juga mendukung pengambilan kebijakan fiskal yang lebih akurat dan berorientasi pada pembangunan nasional.

IKU Tingkat Kualitas Kompetensi dan Pelaksanaan Kegiatan Kebintalan SDM

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

T/R	Q1	Q2	S1	Q3*	s.d.Q3	Q4	Y
Target	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100	100
Realisasi	112,50	120,00	120,00	120,00	120,00	117,06	117,06
Capaian	112,50	120,00	120,00	120,00	120,00	117,06	117,06

Sumber: Laporan Penjelasan Progres IKU Triwulan IV Tahun 2024 tanggal 20 Januari 2024

• 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**

Komponen 1 (Kualitas Kompetensi)

Tingkat kualitas kompetensi SDM mengukur kualitas kompetensi SDM yang meliputi 3 aspek, yaitu:

Aspek 1: Kualitas kompetensi pejabat yang diukur berdasarkan pemenuhan kompetensi manajerial dan sosial kultural pejabat struktural dan pengembangannya;

Setiap pegawai harus memenuhi kompetensi yang disyaratkan pada masing-masing jabatan. Kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap pegawai terdiri dari kompetensi manajerial, kompetensi teknis, dan kompetensi sosial kultural.

Kompetensi manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi sedangkan kompetensi sosial kultural terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan jabatan. Standar kompetensi adalah batas minimal kompetensi yang diperlukan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas jabatan. Persentase perbandingan antara Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) dan kompetensi yang dimiliki oleh pejabat disebut Job Person Match (JPM). Dalam rangka profiling kompetensi, standar JPM yang ditentukan oleh Kementerian Keuangan adalah 80%.

Kompetensi manajerial dan sosial kultural dapat ditingkatkan melalui beberapa kegiatan pengembangan dengan mengacu pada desain pembelajaran 70:20:10 (sesuai Peraturan Menteri Keuangan No 216 Tahun 2018). Kegiatan pengembangan 70, 20, dan 10 dilakukan untuk setiap kompetensi yang akan dikembangkan. Kegiatan pengembangan yang dapat dilakukan:

- a. 70%: secondment, penugasan khusus, pelibatan dalam tim kerja/squad team, magang, dan/atau aktivitas pembelajaran lainnya di tempat kerja melalui praktik langsung;
- b. 20%: coaching, mentoring, benchmarking, community of practice, dan/atau aktivitas pembelajaran lainnya melalui bimbingan atau dengan mengobservasi pihak lain;
- c. 10%: belajar mandiri, e-learning, pelatihan, pembelajaran jarak jauh, seminar/konferensi/sarasehan, workshop/lokakarya, webinar, dan/atau pembelajaran lainnya secara klasikal maupun di luar kelas.

Rencana kegiatan pengembangan dituangkan pada Individual Development Plan (IDP) dan ditindaklanjuti bersama atasan langsung. Cut off laporan pengembangan adalah 15 Desember 2024. Pegawai yang diperhitungkan adalah Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pejabat Administrator, dan Pejabat Pengawas yang sudah mengikuti Assessment Center.

Hasil pengukuran kompetensi manajerial dan sosial kultural yang diperhitungkan adalah Hasil Assessment Center sampai dengan Desember 2024. Hasil *Assessment Center* yang dikecualikan dari penghitungan adalah bagi pejabat struktural:

1. Yang memasuki Batas Usia Pensiun (BUP) ≤ 2 Tahun 0 Bulan (pensiun ≤ 31 Desember 2026)
2. Yang promosi tahun 2024 dan belum dilakukan re-*Assessment Center* di Jabatan baru

Pegawai yang diperhitungkan terkait pemenuhan pengembangan kompetensi adalah pejabat struktural yang memiliki hasil Assessment Center tidak memenuhi standar JPM $\geq 80\%$ dan dilakukan pengembangan kompetensi manajerial dan sosial kultural pada tahun 2024.

Aspek 2: Kualitas kompetensi pelaksana dan fungsional yang diukur berdasarkan pemenuhan kompetensi teknis pelaksana dan fungsional serta pengembangannya; Setiap pegawai harus memenuhi kompetensi yang disyaratkan pada masing-masing jabatan. Kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap pegawai terdiri dari kompetensi manajerial, kompetensi teknis, dan kompetensi sosial kultural.

Standar Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Pegawai yang diperhitungkan adalah pegawai yang mengikuti pengukuran kompetensi teknis sebagai berikut:

1. Uji Kompetensi Kenaikan Jenjang dan Jabatan bagi Fungsional yang unit pembinaannya adalah DJP pada Tahun 2024
2. Uji Kompetensi Teknis kenaikan Peringkat dan Jabatan bagi Pelaksana umum pada Tahun 2024

Hasil pengukuran kompetensi teknis yang diperhitungkan adalah sebagai berikut:

a. Bagi Kepala Unit:

1. Hasil Uji Kompetensi Teknis Kenaikan Jenjang dan Jabatan bagi Fungsional Pemeriksa Pajak, Asisten Penilai Pajak, Penilai Pajak, Asisten Penyuluh Pajak dan Penyuluh Pajak pada Tahun 2024
2. Hasil Uji Kompetensi Teknis kenaikan peringkat dan jabatan bagi Pelaksana Umum pada Tahun 2024

b. Bagi Pejabat Pengawas:

Hasil Uji Kompetensi Teknis kenaikan peringkat dan jabatan bagi Pelaksana Umum pada Tahun 2024

Komponen penghitungan formula IKU ini adalah pelaksana dan pejabat fungsional yang mengikuti Uji Kompetensi Teknis. Dari komponen tersebut dijabarkan menjadi dua subkomponen sebagai berikut:

1. Jumlah pegawai yang lulus Uji Kompetensi Teknis;
2. Jumlah pegawai yang tidak lulus Uji Kompetensi Teknis dan sudah dilakukan pengembangan. Target di akhir tahun adalah 90%. Bagi pegawai yang tidak lulus uji kompetensi maka pegawai tersebut harus dilakukan pengembangan kompetensi.

Pengembangan Kompetensi dapat berupa IHT yang relevan dengan materi uji kompetensi teknis atau pengembangan kompetensi lainnya. Untuk mengukur realisasi pengembangan kompetensi yang telah dilakukan, perlu dibuat laporan pengembangan kompetensi oleh unit kerja. 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 dan seluruh Pelaksana dan Fungsional yang mengikuti uji kompetensi teknis pada tahun 2024 lulus.

Aspek 3: Pengembangan kompetensi pegawai yang diukur berdasarkan pemenuhan standar jam pelajaran pegawai. Standar Jam Pelajaran adalah jumlah satuan waktu pelaksanaan pengembangan kompetensi yang wajib dipenuhi oleh Pegawai Direktorat Jenderal Pajak dalam 1 tahun kalender melalui pelatihan maupun program pengembangan kompetensi lain yang telah ditentukan.

- **Formula IKU**

KOMPONEN 1: KUALITAS KOMPETENSI (50%)	
Aspek 1: Tingkat Pemenuhan Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural Pejabat Struktural (30%)	
Jumlah pejabat struktural yang memenuhi JPM $\geq 80\%$ Jumlah pejabat struktural yang sudah mengikuti Assessment Center	Jumlah pejabat struktural yang tidak memenuhi JPM $\geq 80\%$ dan dilakukan pengembangan Jumlah pejabat struktural yang tidak memenuhi JPM $\geq 80\%$
Aspek 2: Tingkat Pemenuhan Kompetensi Teknis Pelaksana dan Fungsional (35%)	
Jumlah pegawai yang lulus uji kompetensi teknis Jumlah pegawai yang mengikuti uji kompetensi teknis	Jumlah pegawai yang tidak lulus uji kompetensi teknis dan dilakukan pengembangan jumlah pegawai yang tidak lulus uji kompetensi teknis
Aspek 3: Tingkat Pemenuhan Standar Jam Pelajaran Pegawai (35%)	
(Efektivitas Penyelesaian Jam Pelajaran x 60%) + (Efektivitas Penyelesaian Modul E-learning StudiA x 40%)	
Formula Komponen Kualitas Kompetensi	(Realisasi Aspek 1 x 30%) + (Realisasi Aspek 2 x 35%) + (Realisasi Aspek 3 x 35%)

KOMPONEN 2: PELAKSANAAN KEGIATAN KEBINTALAN SDM (50%)

Parameter diukur berdasarkan tiga aspek, yaitu:

- 1) pelaksanaan kegiatan bintal
- 2) kuesioner/feedback penilaian kegiatan kebintalan
- 3) kepatuhan pelaporan

Mekanisme pengukuran efektivitas dilakukan melalui:

- 1) data pelaksanaan kegiatan kebintalan oleh Pejabat Administrator (minimal dua kegiatan per triwulan, masing-masing kegiatan pada satu bidang bintal)
- 2) kuesioner/feedback penilaian pelaksanaan kegiatan kebintalan (diselenggarakan oleh Biro SDM, Setjen)
- 3) kepatuhan pengiriman laporan kepada Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama/non eselon sesuai dgn waktu yang ditetapkan

Sub-Komponen pelaksanaan kegiatan kebintalan SDM adalah gabungan dari tiga parameter (sesuai bobot masing-masing) sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Kegiatan	Nilai	Jumlah Kegiatan	
	120	4 kegiatan	
	110	3 kegiatan	
	80	2 kegiatan	
	70	1 kegiatan	
2. Feedback peserta	Rata-rata nilai kuesioner feedback penilaian implementasi kebintalan		
	Indeks	Nilai	Interpretasi
	4	100	sangat efektif
	3,50 - 3,99	80	efektif
	2,50- 3,49	60	kurang efektif
	< 2,49	40	tidak efektif
3. Kepatuhan pelaporan	Nilai	Waktu kepatuhan pelaporan	Triwulan I tgl 1 April 2024; Triwulan II tgl 1 Juli 2024; Triwulan III tgl 1 okt 2024; Triwulan IV tgl 31 Des 2024; (Batas waktu pelaporan dari Pejabat Administrator kepada Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama /Non-Eselon)
	110	sebelum batas waktu	
	100	sesuai batas waktu	
	80	1- 3 hari setelah batas waktu	
	50	> 3 hari setelah batas waktu	
Catatan: 1. Berdasarkan laporan dari masing-masing jabatan administrator, pejabat pimpinan tinggi pratama/non eselon menyampaikan laporan tersebut kepada pengelola bintal unit jabatan pimpinan tinggi madya/non eselon (masing-masing unit) 2. pengelola bintal unit jabatan pimpinan tinggi madya/non eselon mengkompilasi dan menyampaikan laporan program/kegiatan kepada pengelola bintal pusat (Biro SDM) per semester. Batas waktu pengumpulan Semester I tanggal 8 Juli 2024 dan Semester 2 tanggal 6 Januari 2025.			
Formula Komponen Pelaksanaan Kegiatan Kebintalan SDM	Triwulan I s.d. III: (80% x pelaksanaan kegiatan) + (20% x nilai kepatuhan pelaporan)		
	Triwulan IV: (60% x pelaksanaan kegiatan) + (30% feedback peserta) + (10% x nilai kepatuhan pelaporan)		
Contoh	Target Triwulan I s.d. III: Pelaksanaan Kegiatan + Kepatuhan Pelaporan		
	Target Triwulan IV: Pelaksanaan Kegiatan + Feedback Peserta + Kepatuhan Pelaporan		
Contoh	Pada akhir tahun 202x, KPP y memperoleh realisasi komponen 1 (Tingkat Kualitas Kompetensi) sebesar 95 dan komponen 2 (Pelaksanaan Kegiatan Kebintalan) sebesar 90, maka perhitungan capaian untuk IKU ini adalah sebagai berikut: $((\text{Capaian Komponen 1} \times 50\%) + (\text{Capaian Komponen 2} \times 50\%))$ $((95/90) \times 50\%) + ((90/80) \times 50\%)$ $= 109.03$		
	Maka, capaian untuk IKU ini adalah sebesar 109.03		

- **Realisasi IKU**

Hasil pengukuran IKU berdasarkan 2 (dua) komponen, yaitu Kualitas Kompetensi (50%) yang diperhitungkan dari Capaian Jamlat Pegawai, dan Kualitas Pelaksanaan Kegiatan Kebintalan SDM (50%) dalam waktu satu tahun yang telah dijalankan. Dalam hal ini, KPP Madya Dua Surabaya mendapatkan poin 114,47% untuk Komponen Kualitas Kompetensi, dan 120% untuk Kualitas Pelaksanaan Kegiatan Kebintalan SDM. Sehingga, didapatkan hasil akhir penghitungan IKU sebesar 117,24%.

2. Penjelasan dan Analisis Pendukung atas IKU

8. Analisis Penyebab Keberhasilan/ Kegagalan atau Peningkatan/ Penurunan Kinerja serta Alternatif Solusi yang Telah Dilakukan.

KPP Madya Dua Surabaya berhasil mencatat capaian 117,24% dalam IKU ini, yang menunjukkan pencapaian di atas target yang ditetapkan. Keberhasilan ini didorong oleh upaya pengembangan kompetensi yang dilakukan secara konsisten, baik melalui pelatihan formal, penugasan langsung, maupun program *mentoring* dan *coaching*. Pendekatan desain pembelajaran 70:20:10 juga diterapkan dengan baik, sehingga pegawai memperoleh pengalaman langsung, bimbingan profesional, dan pelatihan mandiri secara seimbang.

Namun, kendala dapat muncul pada pegawai yang belum memenuhi standar kompetensi, seperti tingkat kelulusan uji kompetensi yang kurang memadai. Sebagai solusi, dilakukan pengembangan kompetensi tambahan melalui pelatihan In-House Training (IHT) atau program pengembangan lain yang relevan untuk meningkatkan tingkat kelulusan.

9. Analisis atas Efisiensi Penggunaan Sumber Daya.

KPP Madya Dua Surabaya berhasil mencatat capaian 117,24% dalam IKU ini, yang menunjukkan pencapaian di atas target yang ditetapkan. Keberhasilan ini didorong oleh upaya pengembangan kompetensi yang dilakukan secara konsisten, baik melalui pelatihan formal, penugasan langsung, maupun program *mentoring* dan *coaching*. Pendekatan desain pembelajaran 70:20:10 juga diterapkan dengan baik, sehingga pegawai memperoleh pengalaman langsung, bimbingan profesional, dan pelatihan mandiri secara seimbang.

Namun, kendala dapat muncul pada pegawai yang belum memenuhi standar kompetensi, seperti tingkat kelulusan uji kompetensi yang kurang memadai. Sebagai solusi, dilakukan pengembangan kompetensi tambahan melalui pelatihan *In House Training* (IHT) atau program pengembangan lain yang relevan untuk meningkatkan tingkat kelulusan.

10. Analisis Program/ Kegiatan yang Menunjang Keberhasilan atau Kegagalan Pencapaian Kinerja.

Program-program strategis yang mendukung keberhasilan IKU ini meliputi:

- Pelaksanaan Uji Kompetensi: Ujian teknis bagi pejabat fungsional dan pelaksana memastikan standar kompetensi tetap terjaga.
- Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan: Kegiatan seperti pelatihan, *coaching*, mentoring, dan magang meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial pegawai.
- Kegiatan Kebintalan SDM: Program ini tidak hanya membangun kompetensi teknis tetapi juga memperkuat budaya kerja positif yang mendukung pencapaian target organisasi.

Faktor yang dapat menyebabkan kegagalan adalah kurangnya antusiasme pegawai untuk mengikuti kegiatan bintal dan mengikuti pengembangan kompetensi.

11. Analisis atas Pelaksanaan Rencana Aksi atau Mitigasi Risiko yang Telah Disusun.

Rencana aksi yang dijalankan mencakup penyusunan program pelatihan berbasis kebutuhan yang tercantum dalam IDP, pelaksanaan uji kompetensi yang terjadwal, dan monitoring rutin terhadap capaian kompetensi. Risiko seperti tidak tercapainya standar kompetensi dikelola dengan memberikan pelatihan tambahan atau pelibatan pegawai dalam tugas-tugas strategis yang relevan. Jadwal uji kompetensi dan pelatihan juga dirancang sedemikian rupa agar sesuai dengan ketersediaan pegawai dan prioritas organisasi.

12. Kendala yang Dihadapi dan Langkah-Langkah yang Telah Diambil untuk Mengatasi Kendala.

Beberapa kendala yang dihadapi antara lain keterbatasan waktu bagi pegawai untuk mengikuti pelatihan karena beban kerja harian, serta kesenjangan antara materi pelatihan dengan kebutuhan kompetensi di lapangan. Untuk mengatasi hal ini, KPP Madya menerapkan:

- d) Pelatihan berbasis digital yang fleksibel (*e-learning*).
- e) Penjadwalan pelatihan yang mempertimbangkan beban kerja pegawai.
- f) Evaluasi menyeluruh terhadap relevansi materi pelatihan sebelum pelaksanaan.

13. Analisis Akses, Kontrol, Partisipasi, dan Manfaat dengan Memperhatikan GEDSI.

Sistem seperti SIDJP NINE Alket meningkatkan aksesibilitas dan memastikan bahwa data dari seluruh wajib pajak dapat diolah secara adil. Mekanisme kontrol seperti validasi data dan pelaporan terpusat menjamin kualitas data yang dihasilkan.

14. Analisis Dukungan IKU terhadap Upaya Pemerintah dalam Perwujudan Tujuan Pembangunan.

IKU ini secara langsung mendukung visi pemerintah dalam mewujudkan SDM yang unggul, sebagaimana tercantum dalam agenda prioritas nasional. Pengembangan kompetensi pegawai membantu menciptakan birokrasi yang responsif, inovatif, dan profesional, yang menjadi tulang punggung keberhasilan berbagai kebijakan publik. Selain itu, pelaksanaan program kebintalan SDM memperkuat budaya kerja positif, mendukung keberlanjutan organisasi, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan pembangunan nasional.

IKU Indeks Penilaian Integritas Unit

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

T/R	Q1	Q2	S1	Q3*	s.d.Q3	Q4	Y
Target				85,00	85,00	85	85
Realisasi				100,00	100,00	96,22	96,22
Capaian				117.65	117.65	120	120

Sumber: Laporan Penjelasan Progres IKU Triwulan IV Tahun 2024 tanggal 20 Januari 2024

• 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

IKU ini mengukur Indeks Penilaian Integritas Organisasi dengan cara mengukur tingkat capaian indeks yang bersumber dari 4 komponen utama survei kepada responden eksternal (Wajib Pajak), yaitu sebagai berikut:

1. pelayanan perpajakan;
 2. pengawasan kepatuhan;
 3. pemeriksaan pajak;
 4. penagihan pajak.
- Indeks Pelayanan Perpajakan adalah hasil penghitungan indeks dari survei kepuasan Pelayanan Perpajakan terhadap 30 responden Wajib Pajak penerima layanan perpajakan;
 - Indeks Pengawasan Kepatuhan adalah hasil penghitungan indeks dari survei kepuasan Pengawasan Kepatuhan terhadap 30 responden Wajib Pajak yang dilakukan pengawasan kepatuhan perpajakannya;

- Indeks Pemeriksaan Pajak adalah hasil penghitungan indeks survei kepuasan Pemeriksaan Pajak terhadap 30 responden Wajib Pajak yang telah selesai dilakukan pemeriksaan pajak;
- Indeks Penagihan Pajak adalah hasil penghitungan indeks survei kepuasan tindakan Penagihan Pajak terhadap 30 responden Wajib Pajak yang dilakukan penagihan pajak;

Faktor Koreksi berupa angka pengurang indeks sebesar maksimal 17, dengan rincian:

- Operasi Tangkap Tangan (OTT) oleh APH*, Inspektorat Jenderal, dan/atau Direktorat Jenderal Pajak (minus 5)
- Investigasi pelanggaran disiplin oleh Direktorat Jenderal Pajak yang terbukti fraud (minus 6)
- Pengondisian responden yaitu dengan mengarahkan responden untuk mengisi survei sesuai keinginan unit (minus 3)
- Informasi terjadinya fraud yang diberikan oleh APH* (minus 3)

Survei dilakukan kepada responden eksternal (Wajib Pajak) secara proporsional yang menerima layanan pada masing-masing kriteria (pelayanan, pengawasan, pemeriksaan, dan penagihan) yang dilakukan oleh Unit Kerja. Perangkat survei disediakan oleh Direktorat KITSDA. Ketentuan mengenai pelaksanaan survei diatur lebih lanjut dengan Nota Dinas Direktur KITSDA.

*Kepolisian, Kejaksaan, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), dan Mahkamah Agung (MA)"

- **Formula IKU**

Q3 = Penyampaian Longlist Responden.

Nota Dinas Penyampaian Daftar Responden SPIU ke Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur tepat waktu berdasarkan Nota Dinas Direktur KITSDA yang akan disampaikan. Dengan ketentuan:

- sebelum s.d. batas waktu yang ditentukan = indeks 100 (sangat baik);
- 1 s.d. 5 hari kerja setelah batas waktu yang ditentukan = indeks 80 (baik);
- diatas (>) 5 hari kerja setelah batas waktu yang ditentukan = indeks 70 (cukup).

Q4 = Hasil Survei Penilaian Integritas Unit yang dilakukan kepada responden.

- **Realisasi IKU**

Capaian Indeks Penilaian Integritas Unit di KPP Madya Dua Surabaya pada tahun 2024 **mencapai 113,20%, dengan realisasi indeks sebesar 96,22 dari target 85,00.** Pencapaian ini mencerminkan keberhasilan dalam memastikan kepatuhan terhadap standar integritas dan transparansi di lingkungan organisasi. Indikator ini diukur melalui dua komponen utama, yaitu penyampaian longlist responden Survei Penilaian Integritas Unit (SPIU) tepat waktu (Q3) dan hasil survei penilaian integritas dari responden (Q4).

Ketepatan waktu dalam penyampaian daftar responden menunjukkan komitmen organisasi dalam memenuhi kewajiban administrasi secara disiplin dan akurat, sementara hasil survei yang tinggi mencerminkan kepercayaan pegawai serta pemangku kepentingan terhadap budaya integritas yang diterapkan di unit kerja.

Keberhasilan ini didukung oleh implementasi kebijakan kepatuhan internal yang kuat, penguatan budaya kerja berbasis etika dan profesionalisme, serta keterbukaan dalam komunikasi antara pimpinan dan pegawai. Selain itu, adanya sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai integritas secara berkala turut berkontribusi dalam meningkatkan kesadaran pegawai terhadap pentingnya menjaga standar etika dalam pelaksanaan tugas. Dengan capaian ini, KPP Madya Dua Surabaya telah menunjukkan komitmennya dalam membangun lingkungan kerja yang bersih, transparan, dan akuntabel, serta semakin memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi perpajakan. Ke depan, upaya perbaikan akan terus dilakukan dengan meningkatkan pengawasan internal, memperkuat sistem pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*), dan memperluas keterlibatan pegawai dalam program kepatuhan dan integritas guna memastikan tren positif ini tetap terjaga.

2. Penjelasan dan Analisis Pendukung atas IKU

Capaian Indeks Penilaian Integritas Unit (IPIU) KPP Madya Dua Surabaya yang mencapai 113,20% dengan realisasi indeks 96,22 dari target 85,00 menunjukkan keberhasilan organisasi dalam menjaga standar kepatuhan, transparansi, dan integritas di lingkungan kerja. Keberhasilan ini didorong oleh penerapan kebijakan kepatuhan internal yang kuat, peningkatan kesadaran pegawai terhadap etika dan profesionalisme, serta disiplin dalam penyampaian daftar responden Survei Penilaian Integritas Unit (SPIU) sesuai dengan batas waktu yang ditentukan. Selain itu, hasil survei yang tinggi mencerminkan meningkatnya kepercayaan pegawai dan pemangku kepentingan terhadap sistem kepatuhan yang diterapkan.

Dari segi **penyebab keberhasilan**, faktor utama yang berkontribusi terhadap capaian ini meliputi keterbukaan komunikasi antara pimpinan dan pegawai, sosialisasi nilai-nilai integritas yang konsisten, serta penguatan pengawasan internal melalui mekanisme audit dan evaluasi berkala. Implementasi **whistleblowing system** yang mendorong pelaporan pelanggaran secara transparan juga menjadi salah satu faktor utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang berintegritas. Namun, tantangan seperti resistensi terhadap perubahan budaya kerja dan potensi konflik kepentingan tetap menjadi kendala yang perlu diatasi. Alternatif solusi yang telah dilakukan mencakup peningkatan pelatihan integritas berbasis studi kasus, penyelarasan regulasi kepatuhan dengan praktik terbaik, serta penegakan aturan yang lebih ketat bagi pelanggaran yang terdeteksi.

Dari aspek **efisiensi penggunaan sumber daya**, organisasi berhasil memanfaatkan tenaga kerja secara optimal dengan menempatkan pegawai sesuai kompetensi mereka dalam pengawasan kepatuhan. Pemanfaatan teknologi dalam pelaporan kepatuhan dan survei integritas mengurangi beban administrasi manual dan mempercepat proses validasi data. Selain itu, sumber daya keuangan dialokasikan secara efisien dengan memprioritaskan program kepatuhan dan penguatan budaya integritas, sehingga setiap pengeluaran berorientasi pada peningkatan efektivitas kerja.

Program dan kegiatan yang menunjang keberhasilan ini meliputi sosialisasi kebijakan antikorupsi, penyuluhan internal terkait kode etik, serta penguatan sistem pelaporan pelanggaran. Selain itu, pelaksanaan evaluasi tahunan terhadap efektivitas kebijakan kepatuhan juga menjadi salah satu langkah strategis yang memastikan bahwa setiap kebijakan dapat diadaptasi sesuai dengan tantangan yang ada. Dalam pelaksanaan rencana aksi dan mitigasi risiko, organisasi menerapkan strategi pemantauan berkala untuk mendeteksi potensi pelanggaran sejak dini, serta meningkatkan kolaborasi dengan instansi eksternal dalam pengawasan kepatuhan untuk meningkatkan akuntabilitas.

Meskipun capaian tinggi telah diraih, beberapa kendala yang dihadapi meliputi resistensi sebagian pegawai terhadap kebijakan kepatuhan yang lebih ketat, keterbatasan sumber daya dalam pengawasan yang komprehensif, serta perlunya peningkatan sistem pemantauan digital yang lebih terintegrasi. Untuk mengatasi kendala ini, langkah-langkah seperti peningkatan frekuensi komunikasi dan edukasi kepada pegawai, penguatan mekanisme reward and punishment, serta pemanfaatan big data analytics dalam pengawasan kepatuhan telah diterapkan.

Dalam perspektif *Gender Equality, Disability, and Social Inclusion* (GEDSI), organisasi memastikan bahwa sistem kepatuhan dan integritas yang diterapkan bersifat inklusif dan dapat diakses oleh semua pegawai, termasuk kelompok rentan dan penyandang disabilitas. Penyediaan materi edukasi yang ramah terhadap berbagai kelompok, serta peningkatan representasi perempuan dalam pengambilan keputusan kepatuhan, menjadi bagian dari upaya inklusi yang dilakukan. Lebih lanjut, keberhasilan IKU ini juga mendukung upaya pemerintah dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan, seperti pengentasan kemiskinan ekstrem melalui sistem keuangan yang lebih transparan, mitigasi perubahan iklim melalui tata kelola organisasi yang akuntabel, serta peningkatan kesetaraan gender melalui kebijakan kepatuhan yang tidak diskriminatif. Dengan komitmen yang terus diperkuat, KPP Madya Dua Surabaya optimis dapat mempertahankan dan meningkatkan indeks integritas di masa mendatang sebagai bagian dari upaya menciptakan sistem perpajakan yang transparan, akuntabel, dan terpercaya.

IKU Indeks Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja dan Manajemen Risiko

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

T/R	Q1	Q2	S1	Q3*	s.d.Q3	Q4	Y
Target	23,00	47,00	47,00	70,00	70,00	90	90
Realisasi	28,95	58,88	58,88	86.81	86.81	98,16	98,16
Capaian	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	109,07	109,07

- **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**

A. Implementasi Manajemen Kinerja

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

1. Manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan mengoptimalkan sumber daya untuk meningkatkan kinerja organisasi dan pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
2. Manajemen kinerja dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.
3. Ruang lingkup manajemen kinerja terdiri atas klasifikasi manajemen kinerja, struktur manajemen kinerja, kerangka kerja sistem manajemen kinerja, dan sistem informasi manajemen kinerja.
4. 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-Three terdiri atas:

- a. Submanajer Kinerja yaitu Pimpinan UPK-Three;
- b. Administrator Kinerja Organisasi (AKO) UPK-Three yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Submanajer Kinerja UPK-Three yang memiliki tugas membantu KKO UPK-Three dalam mengelola kinerja organisasi unit organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Administrator pada kantor pelayanan dan Unit Pelaksana Teknis Eselon III di Lingkungan Kementerian Keuangan; dan

- c. Administrator Kinerja Pegawai (AKP) UPK-Three yaitu pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Submanajer Kinerja UPK-Three yang memiliki tugas membantu KKP UPK-Three dalam mengelola kinerja pegawai unit organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Administrator pada kantor pelayanan dan Unit Pelaksana Teknis Eselon III di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Pengelola kinerja pada unit vertikal Eselon III di lingkungan DJP adalah sebagai berikut:

- a. yang bertindak selaku Submanajer Kinerja adalah Kepala Kantor Pelayanan Pajak; dan
- b. yang bertindak selaku KKO UPK-Three dan KKP UPK-Three adalah Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal.

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

1. Indeks Pelaksanaan Program Budaya Kinerja

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

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

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

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

2. Indeks Kualitas Pengelolaan Kinerja

Indeks kualitas pengelolaan kinerja diperlukan untuk mengukur efektivitas pengelolaan kinerja organisasi maupun pegawai di lingkungan DJP yang telah berjalan selama ini. Pengukuran kualitas pengelolaan kinerja akan dilaksanakan oleh Direktorat KITSDA dan Sekretariat Direktorat Jenderal, dengan mekanisme yang akan disampaikan kemudian. Hasil pengukuran berupa indeks kualitas pengelolaan kinerja menjadi dasar penghitungan capaian IKU K-3 Indeks Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja Kepala Kantor Pelayanan Pajak. Ketentuan lebih lanjut terkait indeks kualitas pengelolaan kinerja akan disampaikan melalui Nota Dinas Direktur KITSDA.

Keterangan:

Indeks kualitas pengelolaan kinerja untuk Kepala Kantor Pelayanan Pajak merupakan indeks kualitas pengelolaan kinerja pada KPP.

Proporsi dan target masing-masing indeks adalah sebagai berikut:

Periode	Kegiatan	Proporsi	Target
Triwulan I	Pelaksanaan penyampaian imbauan terkait manajemen kinerja	3	3
	Pelaksanaan DKO	3	3
Triwulan II	Pelaksanaan penyampaian imbauan terkait manajemen kinerja	8.5	8.5
	Pelaksanaan DKO	8.5	8.5
Triwulan III	Pelaksanaan penyampaian imbauan terkait manajemen kinerja	3	3
	Pelaksanaan DKO	3	3
	Indeks Kualitas Pengelolaan Kinerja	15	10
Triwulan IV	Pelaksanaan penyampaian imbauan terkait manajemen kinerja	3	3
	Pelaksanaan DKO	3	3
Total		50	45

Rincian bobot per komponen dalam Indeks Pelaksanaan Program Budaya Kinerja adalah sebagai berikut:

Kegiatan	Komponen	Bobot TW I/III/IV	Bobot TW II
Pelaksanaan penyampaian imbauan terkait manajemen kinerja	Imbauan terkait manajemen kinerja dilakukan sesuai ketentuan	3	8.5
	Imbauan terkait manajemen kinerja tidak dilakukan sesuai ketentuan	1.5	4.5
	Imbauan terkait manajemen kinerja tidak disampaikan	0	0
Pelaksanaan Dialog Kinerja Organisasi (DKO)	Jumlah unsur penilaian $90 \leq X \leq 120$	3	8.5
	Jumlah unsur penilaian $80 \leq X < 90$	1.5	4.5
	Jumlah unsur penilaian < 80	0	0

Contoh penghitungan Indeks Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja

Pelaksanaan program budaya kinerja dan hasil indeks kualitas pengelolaan kinerja di KPP XYZ tahun 2024 adalah sebagai berikut:

Periode	Keterangan	Bobot Realisasi	Akumulasi Bobot per TW	
Triwulan I	Imbauan terkait manajemen kinerja dilakukan sesuai ketentuan	3.00	6	

	Jumlah unsur penilaian DKO = 120	3.00		
Triwulan II	Imbauan terkait manajemen kinerja tidak dilakukan sesuai ketentuan	4.50	19	
	Jumlah unsur penilaian DKO = 100	8.50		
Triwulan III	Imbauan terkait manajemen kinerja dilakukan sesuai ketentuan	3.00	39	
	Jumlah unsur penilaian DKO = 80	1.50		
	Indeks kualitas pengelolaan kinerja sebesar 15 (berdasarkan ND Direktur KITSDA)	15.00		
Triwulan IV	Imbauan terkait manajemen kinerja <u>tidak disampaikan</u>	0.00	42	
	Jumlah unsur penilaian DKO = 105	3.00		
Total Indeks Implementasi Manajemen Kinerja			41.5	

B. Implementasi Manajemen Risiko

Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak terhadap pencapaian sasaran organisasi.

Manajemen risiko adalah proses sistematis dan terstruktur yang didukung budaya sadar risiko untuk mengelola risiko organisasi pada tingkat yang dapat diterima guna memberikan keyakinan yang memadai dalam pencapaian sasaran organisasi, yang bertujuan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian visi, misi, sasaran organisasi, dan peningkatan kinerja serta melindungi dan meningkatkan nilai tambah organisasi. Proses manajemen risiko sesuai dengan KMK-105/KMK.01/2022 adalah Identifikasi Risiko, Analisis Risiko, Evaluasi Risiko, Mitigasi Risiko, dan Pemantauan dan Reviu. Rencana Mitigasi Risiko merupakan rencana tindakan yang bertujuan untuk menurunkan dan/atau menjaga Besaran dan/atau Level Risiko Utama hingga mencapai Risiko Residual Harapan.

Pemantauan rencana mitigasi risiko dilakukan triwulanan pada bulan April, Juli, Oktober, dan Januari Tahun berikutnya.

Unsur Penilaian pada Implementasi Manajemen Risiko adalah sebagai berikut:

A. Administrasi dan Pelaporan

1. Penyampaian Piagam Manajemen Risiko dan Dokumen Pendukung tepat waktu. (pada Aplikasi PERISKOP atau Nota Dinas kepada Kantor Wilayah bagi KPP, dan Direktorat KITSDA bagi Kanwil/Sekretaris Direktorat Jenderal/Direktorat/UPT) **(poin 1)**. Jika tidak menyampaikan maka poin 0, menyampaikan namun terlambat poin 0,5.
2. Pelaksanaan Rapat Pemantauan Manajemen Risiko Triwulanan yang terintegrasi dengan DKO setiap triwulannya dibuktikan dengan Risalah DKO/Notula/LPKR yang menunjukkan adanya pembahasan Pemantauan Manajemen Risiko triwulanan)* **(poin 10 (2,5 poin untuk setiap triwulan))**.

3. Penyampaian Laporan Pemantauan Manajemen Risiko Triwulanan tepat waktu (pada Aplikasi PERISKOP atau Nota Dinas kepada Kantor Wilayah bagi KPP, dan Direktorat KITSDA bagi Kanwil/Sekretaris Direktorat Jenderal/Direktorat/UPT)**

(poin 4 (1 poin untuk setiap triwulan)).

Jika tidak menyampaikan maka poin 0, menyampaikan namun terlambat poin 0,5 setiap triwulan.

* rencana pelaksanaan Rapat Pemantauan Manajemen Risiko yang terintegrasi dengan pelaksanaan DKO adalah sekali setiap triwulan yang dilaksanakan setiap bulan Januari (sebagai Rapat Pemantauan Manajemen Risiko triwulan IV tahun sebelumnya), April, Juli, dan Oktober tahun berjalan, sehingga jumlah Pemantauan MR dalam setahun adalah 4 kali pelaksanaan.

** Penyampaian Laporan Pemantauan Manajemen Risiko Triwulanan adalah sekali setiap triwulan yang dilaksanakan setiap bulan Januari (sebagai Laporan Pemantauan Manajemen Risiko triwulan IV tahun sebelumnya), April, Juli, dan Oktober tahun berjalan, sehingga jumlah Laporan Pemantauan MR Triwulanan dalam setahun adalah 4. Jika batas waktu penyampaian laporan pemantauan manajemen risiko triwulanan bertepatan dengan hari libur termasuk hari sabtu, minggu atau hari libur nasional, maka batas waktu penyampaian adalah pada hari kerja berikutnya.

B. Realisasi Rencana Mitigasi Risiko

Pelaksanaan Rencana Mitigasi Risiko sampai dengan Triwulan Pemantauan (Poin 35 x persentase mitigasi risiko yang selesai dijalankan) Penghitungan realisasi rencana mitigasi risiko berdasarkan laporan pemantauan triwulanan Manajemen Risiko sesuai dengan KMK-105/KMK.01/2022 dengan nilai maksimal untuk tiap rencana aksi sebesar 100%.

Contoh penghitungan IKU adalah sebagai berikut:

1. Piagam MR dan Dokumen Pendukung disampaikan tepat waktu melalui aplikasi PERISKOP.

2. Rapat Pemantauan Manajemen Risiko yang dilaksanakan pada Triwulan I (Pemantauan Triwulan IV tahun sebelumnya) terintegrasi dengan pelaksanaan DKO.

3. Laporan Pemantauan MR Triwulan IV tahun sebelumnya disampaikan pada aplikasi PERISKOP pada tanggal 12 Januari 2024

4. Pada Formulir III - Mitigasi Risiko, rencana aksi adalah sebagai berikut:

Rencana Aksi 1 memiliki target 10 laporan, sampai dengan Triwulan I 2024 telah selesai 2 laporan

Rencana Aksi 2 memiliki target 3 x rapat pembahasan, sampai dengan Triwulan I 2024 belum terlaksana

Rencana Aksi 3 memiliki target 30 Surat, sampai dengan Triwulan I 2024 telah dikirim 10 surat

Rencana Aksi 4 memiliki target 1 x IHT, sampai dengan Triwulan I 2024 telah terlaksana 2 x IHT

Sehingga Realisasi Triwulan I:

A. Administrasi dan Pelaporan:

1. Menyampaikan Piagam MR tepat waktu: mendapatkan 1 Poin

2. Melakukan rapat pemantauan terintegrasi dengan DKO dan terdapat dokumen pendukung: mendapatkan 2,5 Poin

3. Menyampaikan laporan pemantauan tepat waktu: mendapatkan 1 Poin

B. Realisasi Rencana Mitigasi Risiko:

maka penghitungan realisasi mitigasi risiko pada triwulan I 2024 adalah

rencana aksi 1 $\rightarrow 2/10 = 20\%$

rencana aksi 2 $\rightarrow 0/3 = 0\%$

rencana aksi 3 → $8/30 = 26\%$
 rencana aksi 4 → $2/1 = 100\%$ (realisasi maksimal 100%)
 $= (20\% + 0\% + 26\% + 100\%) : 4 = 36\%$, sehingga $(35 \text{ poin} \times 36\%) = 12,6$

Realisasi poin unsur penilaian Penerapan Manajemen Risiko pada Triwulan I adalah
 = Realisasi administrasi dan pelaporan + Realisasi rencana mitigasi risiko
 $= (1 + 2,5 + 1) + 12,6 = 17,1$.
 Sehingga realisasi komponen IKU Penerapan Manajemen Risiko pada Triwulan I adalah
 $= (17,1 / 100) \times 100\% = 17,1\%$

Contoh perhitungan IKU TW IV sebagai berikut:

1. Piagam MR dan Dokumen Pendukung disampaikan melalui aplikasi PERISKOP pada tanggal 2 Februari 2024.
2. Rapat Pemantauan Manajemen Risiko yang dilaksanakan pada Triwulan I (Pemantauan Triwulan IV tahun sebelumnya) s.d III terintegrasi dengan pelaksanaan DKO.
3. Laporan Pemantauan MR Triwulan IV tahun sebelumnya dan TW I s.d III disampaikan tepat waktu pada aplikasi PERISKOP.

4. Pada Formulir III - Mitigasi Risiko, rencana aksi adalah sebagai berikut:

Rencana Aksi 1 memiliki target 10 laporan, sampai dengan Triwulan IV 2024 telah selesai 9 laporan

Rencana Aksi 2 memiliki target 3 x rapat pembahasan, sampai dengan Triwulan IV 2024 telah selesai 3 rapat

Rencana Aksi 3 memiliki target 30 Surat, sampai dengan Triwulan IV 2024 telah dikirim 30 surat

Rencana Aksi 4 memiliki target 1 x IHT, sampai dengan Triwulan IV 2024 telah terlaksana 2 x IHT

Sehingga Realisasi Triwulan IV:

A. Administrasi dan Pelaporan:

1. Menyampaikan Piagam MR terlambat: mendapatkan 0,5 Poin
2. Melakukan rapat pemantauan terintegrasi dengan DKO dan terdapat dokumen pendukung: mendapatkan $2,5 \times 4 = 10$ Poin
3. Menyampaikan laporan pemantauan tepat waktu: mendapatkan $1 \times 4 = 4$ Poin

B. Realisasi Rencana Mitigasi Risiko:

maka penghitungan realisasi mitigasi risiko pada triwulan IV 2024 adalah

rencana aksi 1 → $9/10 = 90\%$

rencana aksi 2 → $3/3 = 100\%$

rencana aksi 3 → $30/30 = 100\%$

rencana aksi 4 → $2/1 = 100\%$ (realisasi maksimal 100%)

$= (90\% + 100\% + 100\% + 100\%) : 4 = 97,5\%$, sehingga $(35 \text{ poin} \times 97,5\%) = 34,1$

Realisasi poin unsur penilaian Penerapan Manajemen Risiko pada Triwulan IV adalah

= Realisasi administrasi dan pelaporan + Realisasi rencana mitigasi risiko

$= (0,5 + 10 + 4) + 34,1 = 48,6$.

Sehingga realisasi komponen IKU Penerapan Manajemen Risiko pada Tahun 2024 adalah

$= (48,6 / 100) \times 100\% = 48,6\%$

Indeks Implementasi

Manajemen Risiko:

Realisasi poin unsur penilaian Implementasi Manajemen Risiko	x100%
Jumlah Poin maksimal unsur penilaian Implementasi Manajemen Risiko	

• Formula IKU

Indeks Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja dan Manajemen Risiko =

Indeks Implementasi Manajemen Kinerja + Indeks Implementasi Manajemen Risiko

- **Realisasi IKU**

Realisasi Indeks Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja dan Manajemen Risiko di KPP Madya Dua Surabaya mencapai **98,16** dari target **90,00**, dengan capaian **109,07%**. Capaian ini mencerminkan keberhasilan organisasi dalam membangun ketangguhan, responsivitas, dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Upaya pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan organisasi yang proaktif, inovatif, serta kolaboratif telah memberikan dampak signifikan dalam meningkatkan efektivitas implementasi manajemen kinerja dan risiko.

Keberhasilan ini tidak terlepas dari penerapan strategi yang sistematis dalam pengelolaan kinerja pegawai, termasuk pemantauan capaian kinerja secara berkala, optimalisasi kompetensi pegawai melalui pelatihan, serta penerapan sistem reward and punishment yang objektif. Selain itu, manajemen risiko yang diterapkan telah membantu organisasi dalam mengidentifikasi potensi hambatan sejak dini, sehingga langkah mitigasi dapat dilakukan secara tepat waktu. Evaluasi yang dilakukan secara berkesinambungan juga memungkinkan organisasi untuk terus melakukan penyesuaian dalam menghadapi tantangan yang muncul, baik dari faktor internal maupun eksternal.

Dengan capaian ini, KPP Madya Dua Surabaya menunjukkan kesiapan dan kemampuan dalam mengelola perubahan serta memastikan bahwa sistem manajemen kinerja dan risiko yang diterapkan dapat mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi secara berkelanjutan. Ke depan, upaya peningkatan akan terus difokuskan pada penguatan integrasi manajemen risiko dengan pengambilan keputusan strategis, peningkatan digitalisasi dalam pemantauan kinerja, serta penguatan budaya kerja yang adaptif dan inovatif untuk memastikan keberlanjutan pencapaian yang optimal.

2. Penjelasan dan Analisis Pendukung atas IKU

Capaian **Indeks Efektivitas Implementasi Manajemen Kinerja dan Manajemen Risiko** di KPP Madya Dua Surabaya yang mencapai **98,16** dari target **90,00**, dengan capaian **109,07%**, menunjukkan keberhasilan organisasi dalam memastikan pengelolaan kinerja dan risiko secara optimal. Keberhasilan ini didorong oleh strategi yang terencana dalam pengelolaan sumber daya manusia, penerapan sistem monitoring yang efektif, serta penguatan mitigasi risiko dalam setiap aspek operasional organisasi. Peningkatan ini juga mencerminkan keberhasilan dalam membangun ketangguhan organisasi melalui pendekatan yang responsif, fleksibel, dan inovatif terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Faktor utama yang mendukung keberhasilan ini adalah optimalisasi sistem manajemen kinerja berbasis data, di mana pemantauan kinerja pegawai dilakukan secara berkala dengan indikator yang terukur. Penerapan program peningkatan kapasitas pegawai melalui pelatihan dan sertifikasi kompetensi juga memberikan kontribusi terhadap peningkatan

efektivitas kerja. Selain itu, mekanisme evaluasi yang terus diperbarui memastikan bahwa setiap hambatan dalam pencapaian kinerja dapat diidentifikasi sejak dini dan diatasi dengan strategi yang tepat. Alternatif solusi yang dilakukan dalam menghadapi tantangan meliputi penguatan budaya kerja berbasis kinerja, penyederhanaan prosedur dalam pelaporan kinerja, serta peningkatan koordinasi lintas unit untuk mempercepat pengambilan keputusan yang berbasis risiko.

Dari aspek **efisiensi penggunaan sumber daya**, organisasi berhasil mengalokasikan tenaga kerja secara efektif dengan pembagian tugas yang lebih strategis dan berbasis kompetensi. Digitalisasi dalam sistem pemantauan kinerja dan pelaporan risiko juga membantu mengurangi ketergantungan pada proses manual yang memakan waktu dan sumber daya. Selain itu, pemanfaatan teknologi untuk menganalisis tren kinerja memungkinkan organisasi mengalokasikan sumber daya secara lebih presisi sesuai dengan kebutuhan prioritas.

Berbagai **program dan kegiatan** yang menunjang keberhasilan ini meliputi peningkatan kualitas pengelolaan risiko dengan menyusun peta risiko organisasi yang lebih komprehensif, penguatan peran manajemen dalam membangun budaya kinerja berbasis outcome, serta pengembangan sistem reward and punishment yang lebih transparan dan berbasis hasil kerja nyata. Evaluasi kinerja yang dilakukan secara triwulanan juga menjadi bagian penting dalam memastikan bahwa setiap indikator kinerja dapat dicapai secara bertahap dan sistematis. Dalam konteks mitigasi risiko, organisasi telah menyusun kebijakan pengelolaan risiko yang lebih adaptif, termasuk penyusunan strategi respons risiko yang fleksibel terhadap perubahan lingkungan kebijakan fiskal dan perpajakan.

Namun, terdapat beberapa **kendala yang dihadapi**, seperti resistensi terhadap perubahan dalam penerapan kebijakan manajemen risiko, keterbatasan data dalam beberapa aspek pengukuran kinerja, serta tantangan dalam memastikan seluruh pegawai memiliki pemahaman yang sama terhadap sistem manajemen kinerja yang diterapkan. Untuk mengatasi kendala ini, organisasi telah melakukan berbagai langkah, termasuk peningkatan sosialisasi mengenai kebijakan kinerja dan risiko, pelaksanaan pelatihan secara berkala untuk memastikan pemahaman yang seragam, serta peningkatan transparansi dalam pelaporan dan evaluasi hasil kerja.

Dalam perspektif **Gender Equality, Disability, and Social Inclusion (GEDSI)**, organisasi memastikan bahwa setiap pegawai, tanpa memandang gender atau kondisi fisik, memiliki akses yang setara terhadap sistem manajemen kinerja dan peluang peningkatan kapasitas. Data kinerja juga dianalisis secara terpilah untuk memahami bagaimana kebijakan yang diterapkan dapat memberikan manfaat bagi kelompok yang berbeda, termasuk pegawai dengan kebutuhan khusus. Selain itu, sistem penilaian berbasis merit memastikan bahwa setiap individu dinilai berdasarkan prestasi dan kontribusinya, tanpa diskriminasi.

Lebih jauh, capaian IKU ini juga mendukung berbagai **agenda strategis pemerintah**, seperti peningkatan efektivitas birokrasi dalam mendukung program pembangunan nasional, penguatan sistem manajemen risiko dalam tata kelola fiskal yang berkelanjutan, serta kontribusi terhadap pengentasan kemiskinan ekstrem dengan memastikan bahwa program perpajakan dan pelayanan publik berjalan dengan optimal.

IKU Indeks Kinerja Kualitas Pelaksanaan Anggaran

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

T/R	Q1	Q2	S1	Q3*	s.d.Q3	Q4	Y	Pol/KP
Target	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100	100	Maximize
Realisasi	104,71	104.44	104.44	120.00	120.00	120	120	
Capaian	104,71	104.44	104.44	120.00	120.00	120	120	

Sumber: Laporan Penjelasan Progres IKU Triwulan IV Tahun 2024 tanggal 20 Januari 2024

• 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.

Penghitungan Nilai Efisiensi pada Aplikasi SMARt DJA menggunakan ketentuan persetujuan Standar Biaya Keluaran Umum berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan RI No 113 Tahun 2023 dan berdasarkan Nota Dinas dari Biro Perencanaan dan Keuangan nomor ND-777/SJ.1/2024 tanggal 25 Juli 2024 tentang Penetapan Rincian Output yang Diwajibkan Menggunakan Standar Biaya Keluaran Umum Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Perencanaan Anggaran TA 2024 ditetapkan untuk penghitungan efisiensi satuan kerja Kantor Wilayah dan Kantor Pelayanan Pajak dilingkungan DJP menggunakan RO Layanan Kehumasan dan Informasi. Sehingga RO yang ada pada satuan kerja Kanwil dan KPP untuk dilakukan perhitungan efisiensi adalah pada RO Layanan Penyuluhan dan Kehumasan Perpajakan.

- **Formula IKU**

Perhitungan IKU Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran ini mengacu pada PMK 62 TAHUN 2023 pasal (7).	
Triwulan I, Triwulan II = 100% = nilai IKPA dengan target 95,0	
Formula Tw I, dan II	
Realisasi IKPA/95,0	
Triwulan III dengan Indeks sebagai berikut:	
Indeks	Kriteria
120	Realisasi IKPA $\geq$ 98,00
$100 < X < 120$	$100 + (\text{Realisasi IKPA} - 95) : 0,15 * (95 < x < 98)$
100	Realisasi IKPA = 95
$80 < X < 100$	$80 + (\text{Realisasi IKPA} - 85) : 0,5 ** (85 < x < 95)$
80	Realisasi IKPA = 85
79.9	Realisasi IKPA < 85
*Koefisien 0,15 = $(\text{Realisasi IKPA capaian } 120 - \text{Target IKPA}) / (\text{indeks capaian } 120 - \text{indeks capaian sesuai target})$ $= (98-95) / (120-100)$ ** Koefisien 0,5 = $(\text{Target IKPA} - \text{Realisasi IKPA capaian } 80) / (\text{indeks capaian target} - \text{indeks capaian } 80)$ $= (95-85) / (100-80)$	
Triwulan IV = (50% x SMART + 50% x IKPA) dengan nilai NKA target 91,0 (indeks 100), dengan indeks sebagai berikut:	
Indeks	Kriteria
120	Realisasi NKA $\geq$ 95,00
$100 < X < 120$	$100 + (\text{Realisasi} - 91) : 0,2 * (91 < x < 95)$
100	Realisasi NKA = 91
$80 < X < 100$	$80 + (\text{Realisasi NKA} - 80) : 0,55 ** (80 < x < 91)$
80	Realisasi NKA = 80
79.9	Realisasi NKA < 80

$$* \text{ Koefisien } 0,2 = (\text{Realisasi NKA Capaian } 120 - \text{Target NKA}) / (\text{indeks capaian } 120 - \text{indeks capaian sesuai target}) \\ = (95-91) / (120-100)$$

$$** \text{ Koefisien } 0,55 = (\text{Target NKA} - \text{Realisasi NKA Capaian } 80) / (\text{indeks capaian target} - \text{indeks capaian } 80) \\ = (91-80) / (100-80)$$

• Realisasi IKU

Realisasi **Indeks Kinerja Kualitas Pelaksanaan Anggaran (IKKPA)** tahun 2024 mencapai **120%**, menunjukkan keberhasilan yang signifikan dalam pengelolaan anggaran di lingkungan KPP Madya Dua Surabaya. Pencapaian ini didukung oleh komitmen organisasi dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip pengelolaan anggaran yang hemat, efisien, dan akuntabel, serta fokus pada pencapaian output yang sesuai dengan perencanaan dalam DIPA. Capaian ini merupakan hasil dari penggabungan nilai kinerja atas perencanaan anggaran sebesar 50% dan nilai kinerja atas pelaksanaan anggaran sebesar 50%. Keberhasilan ini juga tidak terlepas dari penerapan kebijakan berbasis regulasi, seperti yang diatur dalam PMK No. 62 Tahun 2023 dan PMK No. 113 Tahun 2023, serta pemanfaatan aplikasi SMARt DJA untuk menghitung efisiensi secara tepat dan transparan. Adanya standar biaya keluaran umum yang ditetapkan melalui Nota Dinas Biro Perencanaan dan Keuangan juga membantu memastikan bahwa setiap rupiah yang dianggarkan dikelola dengan efektif dan mendukung output yang telah direncanakan. Dengan fokus pada **perencanaan dan pelaksanaan anggaran** yang berimbang, organisasi berhasil menjaga keseimbangan antara kualitas hasil dan efisiensi sumber daya yang digunakan. Hasil ini mencerminkan tingginya tingkat disiplin dalam pelaksanaan anggaran serta akurasi perencanaan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan prioritas organisasi. Selain itu, peran pengawasan dan evaluasi yang intensif turut menjadi faktor pendukung dalam memastikan pencapaian ini. Ke depan, organisasi berkomitmen untuk terus meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam pengelolaan anggaran. Langkah ini diharapkan dapat semakin memperkuat kontribusi terhadap pencapaian sasaran strategis organisasi dan mendukung prioritas nasional di bidang keuangan negara.

2. Penjelasan dan Analisis Pendukung atas IKU

Pencapaian Indeks Kinerja Kualitas Pelaksanaan Anggaran (IKKPA) sebesar 120% merupakan hasil dari kombinasi berbagai faktor keberhasilan, termasuk pengelolaan anggaran yang efisien, program strategis yang relevan, pelaksanaan rencana aksi yang konsisten, dan mitigasi risiko yang efektif. Tingginya capaian ini didukung oleh pelaksanaan anggaran yang sesuai dengan prinsip hemat, efisien, dan tidak mewah, sebagaimana diatur dalam dokumen DIPA dan regulasi seperti PMK No. 62 Tahun 2023. Efisiensi dalam pengelolaan sumber daya tercermin dari optimalisasi anggaran melalui aplikasi SMARt DJA

yang mendukung penilaian kinerja berbasis standar biaya keluaran umum. Dengan pemanfaatan teknologi ini, organisasi mampu menjaga akurasi dan transparansi dalam pengelolaan keuangan sehingga kebijakan yang diambil berbasis data yang valid dan terukur. Keberhasilan ini juga tidak lepas dari berbagai program dan kegiatan strategis yang mendukung pencapaian IKKPA. Di antaranya adalah penguatan kapasitas perencanaan anggaran melalui pelatihan teknis bagi pegawai, optimalisasi monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran, serta peningkatan kolaborasi antara unit kerja terkait dalam mengidentifikasi risiko yang berpotensi menghambat pelaksanaan anggaran. Upaya ini didukung oleh penguatan tata kelola organisasi yang responsif terhadap dinamika kebutuhan, sehingga memungkinkan pengelolaan anggaran yang lebih adaptif dan fleksibel.

Namun, dalam prosesnya, beberapa kendala tetap dihadapi, seperti tantangan dalam koordinasi antarunit, keterbatasan waktu dalam penyusunan anggaran, dan kendala teknis terkait penyesuaian regulasi baru. Untuk mengatasi kendala ini, langkah-langkah perbaikan dilakukan, termasuk melalui penyusunan jadwal kerja yang lebih terstruktur, penyediaan panduan teknis yang komprehensif, dan penguatan komunikasi antarunit untuk memastikan kelancaran alur kerja. Selain itu, dilakukan penyesuaian prioritas program agar lebih fokus pada kegiatan dengan dampak signifikan terhadap pencapaian sasaran strategis.

Dari perspektif **Gender Equality, Disability, and Social Inclusion (GEDSI)**, organisasi juga memastikan bahwa prinsip-prinsip kesetaraan gender, inklusi disabilitas, dan manfaat sosial diintegrasikan ke dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Data terpilah digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan khusus kelompok rentan, baik pengguna layanan maupun penerima manfaat. Dengan pendekatan ini, program-program yang didanai oleh anggaran tidak hanya bersifat inklusif, tetapi juga memberikan manfaat yang merata bagi semua pihak. Upaya ini juga mendukung tujuan-tujuan pembangunan nasional, termasuk mitigasi perubahan iklim, pencegahan stunting, kesetaraan gender, dan pengentasan kemiskinan ekstrem. Keberhasilan ini mencerminkan ketangguhan, responsivitas, dan fleksibilitas organisasi dalam mengelola sumber daya keuangan secara optimal untuk menghadapi perubahan dinamis di lingkungan strategis. Capaian ini juga menjadi landasan untuk terus meningkatkan kualitas pengelolaan anggaran di masa mendatang. Organisasi berencana untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan intensif, memperkuat kolaborasi antarunit, serta memanfaatkan teknologi yang lebih canggih untuk mendukung perencanaan dan evaluasi anggaran. Selain itu, langkah-langkah strategis juga akan diarahkan pada penguatan prinsip transparansi dan akuntabilitas guna memastikan bahwa pengelolaan anggaran tidak hanya efektif tetapi juga berdampak positif bagi seluruh pemangku kepentingan.

B. Realisasi Anggaran

Berdasarkan laporan realisasi anggaran KPP Madya Dua Surabaya untuk Tahun Anggaran 2024, realisasi anggaran digunakan untuk berbagai program kerja yang mendukung fungsi dan tugas organisasi. Berikut ini penjabaran dan kaitannya dengan kinerja organisasi serta peranannya dalam mendukung APBN:

1. Realisasi Anggaran yang Digunakan

Dari total anggaran Rp4.782.579.000, sebesar 93,45% atau Rp4.469.292.610 telah terealisasi.

Program Utama:

a. Pengelolaan Penerimaan Negara

Realisasi pada program ini mencapai 83,10% dengan fokus pada layanan komunikasi, edukasi perpajakan, serta penegakan hukum.

b. Dukungan Manajemen

Program ini menyerap 97,36% dari alokasi anggaran, yang meliputi pengelolaan keuangan, barang milik negara, SDM, dan operasional kantor.

2. Hubungan dengan Kinerja Organisasi

- Efektivitas Program: Penggunaan anggaran pada kegiatan strategis seperti layanan penyuluhan, konsultasi perpajakan, dan pengawasan hukum bertujuan meningkatkan kepatuhan dan penerimaan pajak.
- Efisiensi Operasional: Penyediaan fasilitas kantor, perjalanan dinas, dan pelatihan mendukung keberlanjutan fungsi utama organisasi.
- Pendukung APBN: Sebagai unit pelaksana di bawah Direktorat Jenderal Pajak, KPP Madya Dua Surabaya memainkan peran penting dalam pengumpulan penerimaan negara, yang menjadi salah satu pilar utama APBN.

3. Kaitan dengan APBN

• Kontribusi Penerimaan Pajak

Anggaran pada KPP Madya Dua Surabaya dialokasikan dengan tujuan memaksimalkan penerimaan pajak sehingga menyumbang mayoritas pendapatan negara dalam APBN.

• Efisiensi dan Akuntabilitas

Tingginya tingkat realisasi anggaran (rata-rata di atas 90%) mencerminkan komitmen terhadap penggunaan anggaran yang transparan dan tepat sasaran.

• Sasaran Nasional

Kegiatan pada program utama seperti layanan edukasi dan pengawasan hukum yang menjadi bagian dari program dengan realisasi terbesar, mendukung sasaran nasional terkait pertumbuhan ekonomi dan keberlanjutan fiskal.

C. Efisiensi Penggunaan Sumber Daya

Analisis Efisiensi Penggunaan Sumber Daya Tahun 2024

Pada tahun 2024, KPP Madya Dua Surabaya berhasil melakukan berbagai langkah efisiensi dalam penggunaan sumber daya, yang mencakup aspek anggaran, sumber daya manusia, organisasi, pemanfaatan aset, dan teknologi informasi. Langkah-langkah ini dirancang untuk mendukung operasional organisasi secara keseluruhan di luar kontribusi langsung terhadap pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU). Berikut adalah uraian efisiensi yang telah dicapai:

1. Efisiensi pada Bidang Anggaran

Efisiensi anggaran dicapai melalui pengelolaan belanja yang lebih terencana dan berbasis prioritas. Anggaran dialokasikan untuk program strategis yang memberikan dampak langsung terhadap pelayanan kepada wajib pajak dan pengawasan perpajakan. Pengurangan pemborosan dilakukan dengan mengoptimalkan pengadaan barang dan jasa secara digital, yang memungkinkan transparansi dan penghematan biaya. Selain itu, pengendalian biaya operasional rutin, seperti listrik, air, dan perjalanan dinas, dilakukan dengan penerapan standar efisiensi yang lebih ketat.

2. Efisiensi pada Sumber Daya Manusia (SDM)

Efisiensi pada SDM dicapai melalui optimalisasi penugasan pegawai berdasarkan kompetensi mereka, sehingga produktivitas meningkat. Penempatan pegawai secara strategis di unit-unit prioritas, seperti pengawasan, pemeriksaan, dan pelayanan, memastikan bahwa sumber daya manusia digunakan dengan efektif. Selain itu, pelatihan berbasis kebutuhan dilakukan untuk meningkatkan keterampilan pegawai, sehingga dapat mendukung efisiensi kerja. Kebijakan kerja hibrida juga diterapkan untuk mengurangi beban fasilitas kantor tanpa mengurangi kualitas output kerja.

3. Efisiensi dalam Struktur Organisasi

Penyederhanaan proses kerja dan birokrasi di tingkat organisasi membantu mempercepat pengambilan keputusan. Dengan mengurangi redundansi dalam alur kerja, organisasi dapat mencapai hasil yang lebih cepat dengan sumber daya yang sama. Evaluasi terhadap struktur organisasi dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa setiap unit bekerja sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya, sehingga tidak terjadi duplikasi tugas.

4. Pemanfaatan Aset

Pemanfaatan aset organisasi juga menjadi fokus efisiensi, dengan mengoptimalkan penggunaan fasilitas yang tersedia, seperti gedung kantor dan kendaraan dinas. Aset-aset yang sebelumnya kurang produktif dimaksimalkan penggunaannya melalui pemetaan kebutuhan internal. Selain itu, pengawasan terhadap aset dilakukan secara digital, sehingga perawatan aset menjadi lebih terencana dan biaya pemeliharaan dapat ditekan.

5. Pemanfaatan Teknologi Informasi

Penerapan teknologi informasi menjadi elemen penting dalam efisiensi penggunaan



sumber daya. Sistem informasi perpajakan yang terintegrasi memungkinkan pengelolaan data dan proses administrasi dilakukan secara lebih cepat dan akurat. Penggunaan layanan berbasis digital, seperti pelaporan dan komunikasi dengan wajib pajak, mengurangi kebutuhan akan proses manual yang memakan waktu dan biaya. Selain itu, pengembangan aplikasi internal mendukung monitoring kinerja pegawai dan pelaksanaan tugas yang lebih efisien.

Kesimpulan

Efisiensi yang dicapai pada berbagai bidang sumber daya di tahun 2024 tidak hanya mendukung kelancaran operasional organisasi, tetapi juga memberikan dampak positif terhadap pengelolaan anggaran negara secara keseluruhan. Dengan langkah-langkah yang telah diambil, KPP Madya Dua Surabaya mampu mempertahankan kinerja yang tinggi, meningkatkan layanan kepada wajib pajak, dan memperkuat basis penerimaan negara. Ke depan, upaya efisiensi ini perlu terus dikembangkan melalui inovasi dan adaptasi teknologi yang lebih luas.

BAB IV PENUTUP

Capaian kinerja organisasi KPP Madya Dua Surabaya pada tahun 2024 menunjukkan hasil yang sangat baik dengan berhasil mencapai **Nilai Kinerja Organisasi (NKO) sebesar 109,66%**. Capaian ini mencerminkan keberhasilan dalam melaksanakan program strategis, efisiensi pengelolaan sumber daya, serta komitmen dalam memberikan pelayanan terbaik kepada wajib pajak. Sebagian besar Indikator Kinerja Utama (IKU) yang ditetapkan tidak hanya tercapai, tetapi juga melampaui target, menunjukkan efektivitas strategi yang diimplementasikan oleh organisasi. Keberhasilan ini didukung oleh beberapa faktor utama, seperti optimalisasi pengawasan berbasis risiko, penguatan edukasi wajib pajak, penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi, dan pelaksanaan program inklusif sesuai dengan prinsip *Gender Equality, Disability, and Social Inclusion* (GEDSI). Selain itu, sinergi antara berbagai unit kerja dan pelaksanaan mitigasi risiko yang terstruktur turut memberikan kontribusi signifikan dalam pencapaian kinerja yang optimal. Namun demikian, organisasi tetap menghadapi tantangan, seperti kompleksitas regulasi perpajakan, variasi tingkat kepatuhan wajib pajak, serta kebutuhan adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan dinamika ekonomi. Untuk memastikan kinerja yang berkelanjutan dan peningkatan hasil di masa mendatang, langkah-langkah strategis telah dirancang, antara lain:

1. Pengembangan Teknologi dan Digitalisasi

Organisasi akan terus memperluas penggunaan teknologi informasi untuk mendukung pengawasan, pelayanan, dan pelaporan pajak. Digitalisasi proses kerja diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pengelolaan perpajakan.

2. Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM)

Pelatihan dan pengembangan SDM akan menjadi prioritas utama untuk memastikan bahwa setiap pegawai memiliki kemampuan yang sesuai dengan tantangan perpajakan modern, termasuk kemampuan analisis data dan adaptasi teknologi.

3. Pendekatan Inklusif dalam Pelayanan dan Edukasi

Organisasi akan terus memperkuat pendekatan inklusif dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Program edukasi akan dirancang untuk menjangkau semua lapisan masyarakat, termasuk kelompok rentan dan berkebutuhan khusus, guna meningkatkan kepatuhan pajak secara berkelanjutan.

4. Penguatan Kerja Sama dan Sinergi

Sinergi internal antarunit dan kerja sama eksternal dengan pihak-pihak terkait akan ditingkatkan untuk memastikan kelancaran pengawasan, pengelolaan data, dan penyelesaian masalah perpajakan.

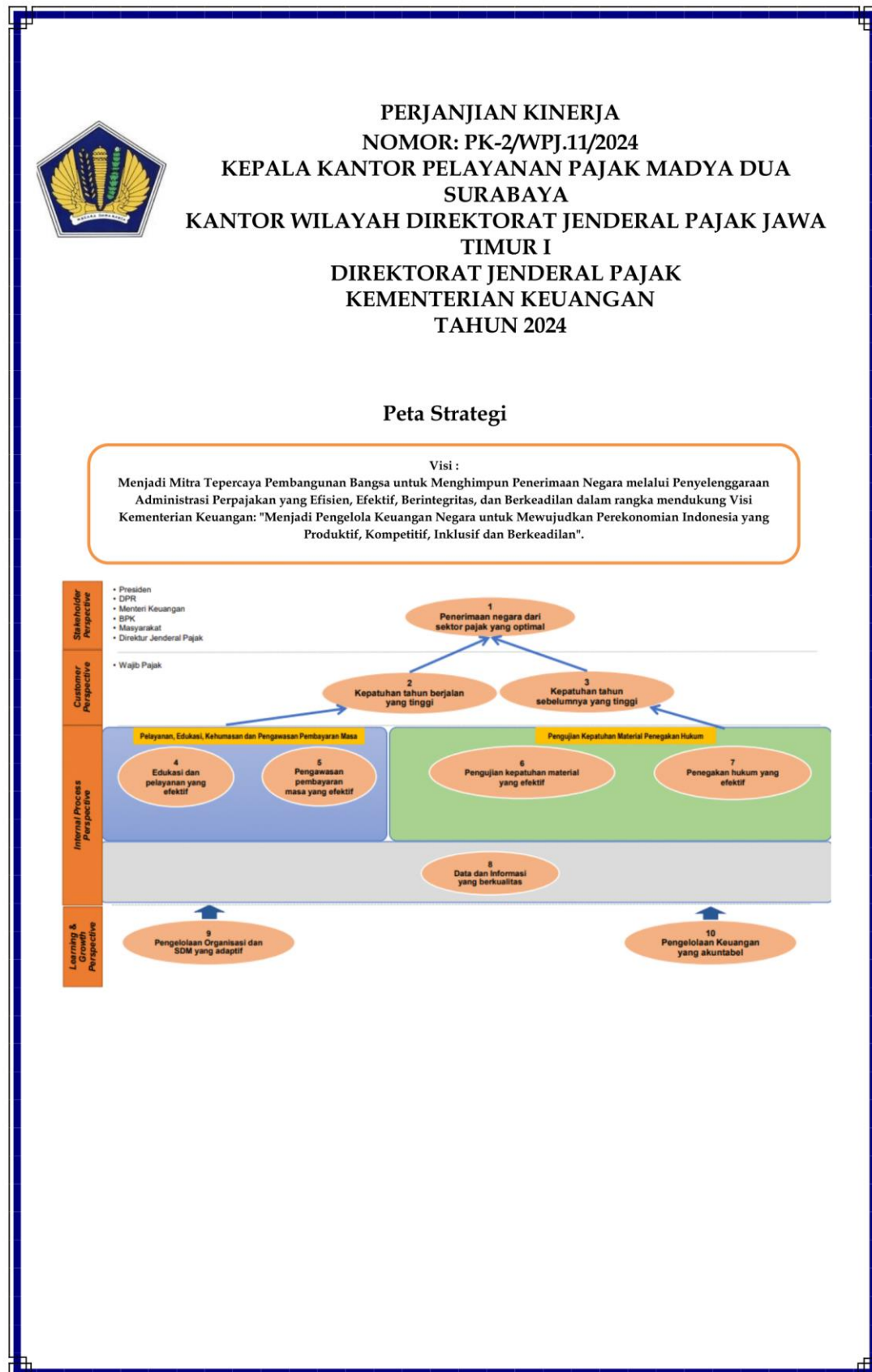
5. Pemantauan dan Evaluasi Berkala

Organisasi akan meningkatkan frekuensi evaluasi kinerja untuk memastikan bahwa setiap langkah yang diambil tetap relevan dan efektif dalam mencapai tujuan strategis.

Dengan pencapaian NKO sebesar 109,66%, KPP Madya Dua Surabaya telah membuktikan kemampuannya dalam mendukung penerimaan negara dan meningkatkan pelayanan kepada wajib pajak. Langkah-langkah yang dirancang untuk masa depan diharapkan dapat memperkuat kinerja organisasi, sekaligus memberikan kontribusi yang lebih besar dalam mendukung pembangunan nasional yang berkelanjutan dan inklusif.

LAMPIRAN

PENDANDATANGAN PERJANJIAN KINERJA TAHUN 2024



**PERJANJIAN KINERJA
TAHUN 2024
KEPALA KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA DUA SURABAYA
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK JAWA TIMUR I
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
KEMENTERIAN KEUANGAN**

No.	Sasaran Program/Kegiatan	Indikator Kinerja	Target
1	Penerimaan negara dari sektor pajak yang optimal	01a-CP Persentase realisasi penerimaan pajak	100%
		01b-CP Indeks realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto dan deviasi proyeksi perencanaan kas	100
2	Kepatuhan tahun berjalan yang tinggi	02a-CP Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM)	100%
		02b-CP Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi	100%
3	Kepatuhan tahun sebelumnya yang tinggi	03a-CP Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM)	100%
4	Edukasi dan pelayanan yang efektif	04a-CP Persentase perubahan perilaku lapor dan bayar atas kegiatan edukasi dan penyuluhan	74%
		04b-N Indeks Kepuasan Pelayanan dan Efektivitas Penyuluhan	100%
5	Pengawasan pembayaran masa yang efektif	05a-CP Persentase pengawasan pembayaran masa WP Strategis	90%
6	Pengujian kepatuhan material yang efektif	06a-CP Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan WP Strategis	100%
		06b-N Persentase pemanfaatan data selain tahun berjalan	100%
		06c-N Efektivitas Pengelolaan Komite Kepatuhan Wajib Pajak KPP tepat waktu	100%
7	Penegakan hukum yang efektif	07a-CP Tingkat efektivitas pemeriksaan dan penilaian	100%
		07b-CP Tingkat efektivitas penagihan	75%
		07c-N Persentase penyampaian usul Pemeriksaan Bukti Permulaan	100%

No.	Sasaran Program/Kegiatan	Indikator Kinerja	Target
8	Data dan informasi yang berkualitas	08a-CP Persentase penyelesaian Laporan Pengamatan dan produksi Alat Keterangan	100%
9	Pengelolaan Organisasi dan SDM yang adaptif	09a-N Tingkat Kualitas Kompetensi dan Pelaksanaan Kegiatan Kebintalan SDM	100
		09b-N Indeks Penilaian Integritas Unit	85
		09c-N Indeks efektivitas implementasi manajemen kinerja dan manajemen risiko	90
10	Pengelolaan keuangan yang akuntabel	10a-CP Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran	100

Program/ Kegiatan Tahun 2024

Anggaran

A. Program Pengelolaan Penerimaan Negara	Rp	1.382.827.000
1. Pelayanan, Komunikasi, dan Edukasi	Rp	260.701.000
2. Pengawasan dan Penegakan Hukum	Rp	1.122.126.000
B. Program Dukungan Manajemen	Rp	3.193.964.000
1. Pengelolaan Keuangan, BMN, dan Umum	Rp	2.193.206.000
2. Pengelolaan Organisasi dan SDM	Rp	1.000.758.000

Kepala Kantor Wilayah
Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I

Surabaya, 31 Januari 2024
Kepala Kantor Pelayanan Pajak
Madya Dua Surabaya



Ditandatangani Secara Elektronik
Sigit Danang Joyo



Ditandatangani Secara Elektronik
Fadjar Adi Prabawa

**RINCIAN TARGET KINERJA
KEPALA KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA DUA SURABAYA
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK JAWA TIMUR
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
KEMENTERIAN KEUANGAN
TAHUN 2024**

Kode SS/IKU	SS dan IKU	Target						
		Q1	Q2	Smt. 1	Q3	s.d.Q3	Q4	Y
1	Penerimaan negara dari sektor pajak yang optimal							
01a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak	20%	50%	50%	75%	75%	100%	100%
01b-CP	Indeks realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto dan deviasi proyeksi perencanaan kas	100	100	100	100	100	100	100
2	Kepatuhan tahun berjalan yang tinggi							
02a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM)	20%	50%	50%	75%	75%	100%	100%
02b-CP	Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi	60%	80%	80%	90%	90%	100%	100%
3	Kepatuhan tahun sebelumnya yang tinggi							
03a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM)	25%	50%	50%	75%	75%	100%	100%
4	Edukasi dan pelayanan yang efektif							
04a-CP	Persentase perubahan perilaku lapor dan bayar atas kegiatan edukasi dan penyuluhan	10%	40%	40%	60%	60%	74%	74%
04b-N	Indeks Kepuasan Pelayanan dan Efektivitas Penyuluhan	5%	5%	10%	5%	15%	85%	100%
5	Pengawasan pembayaran masa yang efektif							
05a-CP	Persentase pengawasan pembayaran masa WP Strategis	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%

Kode SS/IKU	SS dan IKU	Target						
		Q1	Q2	Smt. 1	Q3	s.d.Q3	Q4	Y
6	Pengujian kepatuhan material yang efektif							
06a-CP	Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan WP Strategis	10%	40%	40%	75%	75%	100%	100%
06b-N	Persentase pemanfaatan data selain tahun berjalan	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
06c-N	Efektivitas Pengelolaan Komite Kepatuhan Wajib Pajak KPP tepat waktu	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
7	Penegakan hukum yang efektif							
07a-CP	Tingkat efektivitas pemeriksaan dan penilaian	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
07b-CP	Tingkat efektivitas penagihan	15%	30%	30%	45%	45%	75%	75%
07c-N	Persentase penyampaian usul Pemeriksaan Bukti Permulaan	25%	50%	50%	75%	75%	100%	100%
8	Data dan informasi yang berkualitas							
08a-CP	Persentase penyelesaian Laporan Pengamatan dan produksi Alat Keterangan	20%	50%	50%	80%	80%	100%	100%
9	Pengelolaan Organisasi dan SDM yang adaptif							
09a-N	Tingkat Kualitas Kompetensi dan Pelaksanaan Kegiatan Kebintalan SDM	100	100	100	100	100	100	100
09b-N	Indeks Penilaian Integritas Unit	-	-	-	-	-	85	85
09c-N	Indeks efektivitas implementasi manajemen kinerja dan manajemen risiko	23	47	47	70	70	90	90
10	Pengelolaan keuangan yang akuntabel							
10a-CP	Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran	100	100	100	100	100	100	100

Surabaya, 31 Januari 2024
Kepala Kantor Pelayanan Pajak
Madya Dua Surabaya,



Ditandatangani Secara Elektronik
Fadjar Adi Prabawa



INISIATIF STRATEGIS
TAHUN 2024
KEPALA KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA DUA SURABAYA
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK JAWA TIMUR I
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
KEMENTERIAN KEUANGAN

No.	SS/IKU	Inisiatif Strategis	Output/Outcome	Trajectory		Periode Pelaksanaan	Penanggung Jawab	Anggaran
				Kegiatan	Output			
1.	Persentase perubahan perilaku lapor dan bayar atas kegiatan edukasi dan penyuluhan	Melakukan upaya dan proses pemberian informasi dan edukasi perpajakan kepada masyarakat, dunia usaha, dan lembaga pemerintah maupun non pemerintah	Edukasi dan pelayanan yang efektif	Q1: Melakukan edukasi perpajakan berbentuk sosialisasi langsung maupun melalui media sosial dalam rangka meningkatkan kepatuhan dan kesuksesan program tertentu seperti PPS dan Pengurangan Sanksi Administrasi.	Q1: 10	Januari - Desember 2024	Kepala Seksi Pelayanan	-
				Q2: Melakukan edukasi perpajakan berbentuk sosialisasi langsung maupun melalui media sosial dalam rangka meningkatkan kepatuhan dan kesuksesan program tertentu seperti PPS dan Pengurangan Sanksi Administrasi.	Q2: 40			



				Q3: Melakukan edukasi perpajakan berbentuk sosialisasi langsung maupun melalui media sosial dalam rangka meningkatkan kepatuhan dan kesuksesan program tertentu seperti Pengurangan Sanksi Administrasi.	Q3: 60			
				Q4: Melakukan edukasi perpajakan berbentuk sosialisasi langsung maupun melalui media sosial dalam rangka meningkatkan kepatuhan dan kesuksesan program tertentu seperti e-Pbk.	Q4: 74			
2.	Indeks Kepuasan Pelayanan dan Efektivitas Penyuluhan	Melakukan evaluasi tingkat kepuasan pelayanan, penyuluhan, dan kehumasan dalam penyampaian pengetahuan dan informasi perpajakan kepada stakeholder	Indeks efektivitas penyuluhan dan pelayanan yang tinggi	Q1: Melakukan pengawasan kepada Wajib Pajak yang telah dilakukan sosialisasi.	Q1: 5	Januari - Desember 2024	Kepala Kantor Pelayanan Pajak	-
				Q2: Melakukan pengawasan pengisian survei atas tingkat kepuasan pengguna layanan DJP.	Q2: 5			

		serta pengelolaan reputasi dan persepsi atas DJP.		Q3 : Melakukan pengawasan pengisian survei atas tingkat efektivitas penyuluhan perpajakan. Q4 : Melakukan evaluasi atas hasil survei kepuasan layanan dan efektivitas penyuluhan.	Q3: 5 Q4: 85			
3.	Persentase Pengawasan Pembayaran Masa WP Strategis	Melakukan kegiatan pengawasan terhadap penerimaan pajak dalam bentuk pembayaran masa dan tahunan yang terkait dengan aktivitas ekonomi tahun pajak berjalan atas Wajib Pajak Strategis	Persentase Pengawasan Pembayaran Masa Wajib Pajak Strategis yang tinggi	Q1 : Menerbitkan STP yang seharusnya Diterbitkan. Q2 : Melakukan Penelitian Kenaikan Angsuran PPh Pasal 25. Q3 : Menindaklanjuti Data Perpajakan Tahun Berjalan atas Wajib Pajak Strategis. Q4 : Melakukan evaluasi atas strategi pengawasan pembayaran masa WP Strategis.	Q1: 90 Q2: 90 Q3: 90 Q4: 90	Januari - Desember 2024	Kepala Seksi Pengawasan I,II,III,IV,V,VI	-
4.	Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan WP Strategis.	Mengoptimalkan pengawasan kepatuhan perpajakan Wajib Pajak	Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan Wajib Pajak Strategis yang tinggi	Q1 : Melakukan penelitian dan analisis (LHPt), dan ditindaklanjuti dengan penerbitan Laporan Hasil Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (LHP2DK) atas Wajib Pajak Strategis.	Q1: 10	Januari - Desember 2024	Kepala Seksi Pengawasan I,II,III,IV,V,VI	-

5.	Persentase pemanfaatan data selain tahun berjalan	Optimalisasi pemanfaatan data dalam kegiatan pengawasan kepatuhan material WP	Persentase pemanfaatan data selain tahun berjalan yang tinggi	Q2 : Menerbitkan Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (SP2DK).	Q2: 40	Januari - Desember 2024	Kepala Seksi Pengawasan I, II, III, IV, V dan VI	-
				Q3 : Menindaklanjuti dengan penerbitan Laporan Hasil Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (LHP2DK) atas Wajib Pajak Strategis.	Q3: 75			
				Q4 : Monitoring dan evaluasi penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan Wajib Pajak Strategis.	Q4: 100			
				Q1 : Melakukan pemetaan data selain tahun berjalan yang terdiri dari 2 (dua) komponen yaitu pemanfaatan data STP dan data Matching	Q1: 100			
				Q2 : Menerbitkan STP selain tahun berjalan yang seharusnya diterbitkan	Q2: 100			
				Q3 : Menindaklanjuti data pemicu	Q3: 100			

6.	Efektivitas Pengelolaan Komite Kepatuhan Wajib Pajak KPP tepat waktu	Meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak melalui peningkatan peran Komite Kepatuhan Wajib Pajak	Efektivitas Pengelolaan Komite Kepatuhan Wajib Pajak KPP tepat waktu	Q4 : Melakukan monitoring dan evaluasi pemanfaatan data selain tahun berjalan	Q4: 100	Januari - Desember 2024	Kepala Seksi Pengawasan I, II, III, IV, V dan VI	-
				Q1 : Pembahasan rencana kerja komite kepatuhan Wajib Pajak	Q1: 100			
				Q2 : Pelaksanaan rencana kerja komite kepatuhan Wajib Pajak	Q2: 100			
				Q3 : Pelaksanaan rencana kerja komite kepatuhan Wajib Pajak	Q3: 100			
7.	Tingkat efektivitas pemeriksaan dan penilaian	Meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak melalui kegiatan penegakan hukum dalam pemeriksaan dan meningkatkan efektifitas kegiatan penilaian pajak.	Capaian SKP terbit tahun berjalan dan Penyelesaian Pemeriksaan dan Penilaian pajak tepat waktu	Q4 : Evaluasi kinerja komite kepatuhan Wajib Pajak	Q4: 100	Januari - Desember 2024	Kepala Seksi Pemeriksaan, Penilaian, dan Penagihan	-
				Q1 : Menyelenggarakan diskusi bersama pelaksana, AR, dan Fungsional Pemeriksa Pajak.	Q1: 100			
				Q2 : Mengawasi penyelesaian pemeriksaan agar tepat waktu.	Q2: 100			
				Q3 : Mengawasi kualitas nilai SKP yang diterbitkan	Q3: 100			
8.	Tingkat Efektivitas Penagihan	Meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak melalui	Capaian Tindakan Penagihan dan	Q4 : Mengevaluasi kegiatan pemeriksaan.	Q4: 100	Januari - Desember 2024	Kepala KPP,	-
				Q1 : Menyusun perencanaan kegiatan penagihan aktif	Q1: 15			

		efektivitas tindakan penagihan.	Tindak lanjut dan Pencairan DSPC mencapai target	Q2 : Melakukan pengawasan kegiatan penagihan aktif	Q2: 30		Kepala Seksi Pemeriksaan, Penilaian, dan Penagihan	
				Q3 :Menindaklanjuti Daftar Sasaran Prioritas Pencairan (DSPC)	Q3: 45			
				Q4 : Mengevaluasi kegiatan penagihan aktif dan Tindak lanjut dan Pencairan DSPC.	Q4: 75			
9.	Persentase penyampaian usul Pemeriksaan Bukti Permulaan	Mengoptimalkan kinerja Komite Kepatuhan Wajib Pajak	Realisasi Tindak lanjut usulan pemeriksaan Bukti Permulaan	Q1 : Melakukan Pemetaan Daftar Sasaran Prioritas Pengamanan Penerimaan Pajak (DSP4) khususnya Daftar Prioritas Pengawasan (DPP) dan Daftar Sasaran Prioritas Pemeriksaan (DSPP)	Q1: 25	Januari - Desember 2024	Kepala Kantor, Kepala Seksi Pengawasan; Kepala Seksi Pemeriksaan, Penilaian dan Penagihan; Fungsional Pemeriksa Pajak yang tergabung dalam Komite Kepatuhan	-
				Q2 : Meindaklanjuti LHP2DK dengan simpulan dan rekomendasi usulan pemeriksaan khusus seluruh jenis pajak yang telah diusulkan melalui aplikasi Portal P2 dan telah diterima oleh Komite Kepatuhan Wajib Pajak Kantor Pusat untuk dibahas pada rapat Subkomite Pemeriksaan dan Penilaian.	Q2: 50			

				Q3 : Melakukan usulan pemeriksaan yang didasarkan pada LHP2DK hasil tindak lanjut pengawasan dari Daftar Prioritas Pengawasan	Q3: 75			
				Q4 : Melakukan evaluasi dan monitoring Tindak Lanjut Usulan Pemeriksaan dari Kegiatan Pengawasan	Q4: 100			
				Q1 : Melakukan kegiatan lapangan untuk mendapatkan dan memperoleh data dan/ atau informasi berupa fakta, keadaan, dan atau/kejadian yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan perpajakan.	Q1: 20			
10.	Persentase penyelesaian Laporan Pengamatan dan produksi Alat Keterangan	Meningkatkan efektivitas peranan KPP dalam mendukung Kegiatan Intelijen Perpajakan	Laporan Kegiatan Pengamatan	Q2 : Melakukan pemetaan (mapping) potensi Wajib Pajak, pengalihan potensi pajak di wilayah atau Wajib Pajak, keberadaan atau kebenaran subjek pajak atau Wajib Pajak, dan penunjukan Wajib Pajak sebagai pemungut atau pemotong pajak, dan sebagainya	Q2: 50	Januari - Desember 2024	Kepala Seksi Penjaminan Kualitas Data, Kepala Seksi Pengawasan I, II, III, IV, V dan VI	-

				Q3 : Melaksanakan kegiatan Pengawasan atas kepatuhan Wajib Pajak, kegiatan Ekstensifikasi perpajakan, kegiatan Penagihan, kegiatan Pemeriksaan, atau kegiatan Penilaian di KPP	Q3: 80			
				Q4 : Menyusun Laporan Kegiatan Pengamatan	Q4: 100			
11.	Tingkat Kualitas Kompetensi dan Pelaksanaan Kegiatan Kebintalan SDM	Memantau dan menghitung persentase jumlah pegawai yang telah memenuhi standar kompetensi yang dipersyaratkan dalam jabatannya	Pegawai yang memenuhi Standar Kompetensi	Q1 : Melakukan pembinaan pegawai yang melaksanakan uji kompetensi teknis kenaikan peringkat dan jabatan bagi pelaksana umum.	Q1: 100	Januari - Desember 2024	Kepala Kantor	-
				Q2 : Melakukan pembinaan pegawai yang melaksanakan uji kompetensi kenaikan jenjang dan jabatan bagi fungsional.	Q2: 100			
				Q3 : Melakukan pembinaan kepada bagi pejabat eselon IV yang mengikuti <i>assessment center</i> .	Q3: 100			
				Q4 : Melakukan evaluasi atas jumlah pegawai yang telah memenuhi standar.	Q4: 100			

12.	Indeks Penilaian Integritas Unit	Menilai tingkat integritas di lingkungan Kementerian Keuangan berdasarkan persepsi dan pengalaman dari pegawai (responden internal) dan pengguna layanan kementerian (responden eksternal) dan Menjadikan Pilot Project perwujudan Good Governance pada unit kerja di lingkungan Kementerian Keuangan dan mendorong terwujudnya pemerintahan yang berorientasi kepada hasil (result oriented government)	Indeks Hasil Survei Integritas Unit yang tinggi	Q1 : Melakukan pembinaan kepada seluruh pegawai tentang integritas.	Q1: -	Januari - Desember 2024	Kepala Kantor	-
				Q2 : Melakukan pengawasan perilaku integritas setiap pegawai.	Q2: -			
				Q3 : Melakukan kampanye tema integritas kepada <i>stakeholder</i> .	Q3: -			
				Q4 : Melakukan evaluasi atas nilai indeks penilaian integritas unit.	Q4: 85 (skala 100)			
13.	Indeks efektivitas implementasi manajemen kinerja dan manajemen risiko	Meningkatkan efektivitas pengelolaan kinerja organisasi dan risiko serta meminimalkan terjadinya risiko dan	Kegiatan DKO dan Penerapan Manajemen Risiko	Q1 : Merumuskan dokumen manajemen risiko.	Q1: 23	Januari - Desember 2024	Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal	-
				Q2 : Melakukan pengawasan terhadap IKU yang tidak / belum tercapai.	Q2: 47			

		dampak risiko yang ditimbulkannya.		Q3 : Melakukan pemantauan atas mitigasi risiko.	Q3: 70			
				Q4 : Melakukan evaluasi kinerja organisasi.	Q4: 90			
14.	Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran	Mengukur Kualitas Pelaksanaan Anggaran sesuai ketentuan IKPA dan SMART	Capaian IKPA, dan Capaian SMART	Q1 : Membuat rencana kerja anggaran.	Q1: 100	Januari - Desember 2024	Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal	-
				Q2 : Melakukan kegiatan berbasis kinerja anggaran.	Q2: 100			
				Q3 : Melakukan pengawasan agar pengelolaan anggaran sesuai rencana yang telah ditetapkan dan dapat dipertanggungjawabkan.	Q3: 100			
				Q4 : Melakukan evaluasi kualitas pelaksanaan anggaran.	Q4: 100			

Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Surabaya



Ditandatangani Secara Elektronik
Fadjar Adi Prabawa

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

KEMENTERIAN KEUANGAN

PERIODE PENILAIAN: 1 Januari s.d. 31 Desember Tahun 2024

PEGAWAI YANG DINILAI			PEJABAT PENILAI KINERJA	
NAMA	Drs. Fadjar Adi Prabawa, Ak., M.S., Ak.		NAMA	Sigit Danang Joyo, S.H., DESS.AF.
NIP	196803171993101001		NIP	197604072002121001
PANGKAT/ GOL RUANG	Pembina Tingkat I/ IV/b		PANGKAT/ GOL RUANG	Pembina Tk.I/ IV/b
JABATAN	Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Surabaya		JABATAN	Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I
UNIT KERJA	Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I		UNIT KERJA	Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I
NO	RENCANA HASIL KERJA	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET	PERSPEKTIF
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A. UTAMA				
1.	Penerimaan negara dari sektor pajak yang optimal (Penugasan dari Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I)	Persentase realisasi penerimaan pajak	100	Penerima Layanan
		Indeks realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto dan deviasi proyeksi perencanaan kas	100	Penerima Layanan
2.	Kepatuhan tahun berjalan yang tinggi (Penugasan dari Kepala Kantor	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM)	100	Penerima Layanan



	Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I)	Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi	100%	Penerima Layanan
3.	Kepatuhan tahun sebelumnya yang tinggi (Penugasan dari Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I)	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM)	100%	Penerima Layanan
4.	Edukasi, pelayanan, dan kehumasan yang efektif (Penugasan dari Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I)	Persentase perubahan perilaku lapor dan bayar atas kegiatan edukasi dan penyuluhan	74%	Proses Bisnis
		Indeks Kepuasan Pelayanan dan Efektivitas Penyuluhan	100%	Proses Bisnis
5.	Pengawasan pembayaran masa yang efektif (Penugasan dari Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I)	Persentase Pengawasan Pembayaran Masa WP Strategis	90%	Proses Bisnis
6.	Pengujian kepatuhan material yang efektif (Penugasan dari Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I)	Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan WP Strategis	100%	Proses Bisnis
		Persentase pemanfaatan data selain tahun berjalan	100%	Proses Bisnis



		Efektivitas Pengelolaan Komite Kepatuhan Wajib Pajak KPP tepat waktu	100%	Proses Bisnis
7.	Penegakan hukum yang efektif (Penugasan dari Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I)	Tingkat Efektivitas Pemeriksaan dan Penilaian	100%	Proses Bisnis
		Tingkat Efektivitas Penagihan	75%	Proses Bisnis
		Persentase penyampaian usul Pemeriksaan Bukti Permulaan	100%	Proses Bisnis
8.	Data dan informasi yang berkualitas (Penugasan dari Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I)	Persentase penyelesaian Laporan Pengamatan dan Produksi Alat Keterangan	100%	Proses Bisnis
9.	Pengelolaan Organisasi dan SDM yang adaptif (Penugasan dari Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I)	Tingkat Kualitas Kompetensi dan Pelaksanaan Kegiatan Kebintalan SDM	100	Penguatan Internal atau Anggaran
		Indeks Penilaian Integritas Unit	85	Penguatan Internal atau Anggaran
		Indeks efektivitas implementasi manajemen kinerja dan manajemen risiko	90	Penguatan Internal atau Anggaran
10.	Pengelolaan keuangan yang akuntabel (Penugasan dari Kepala Kantor	Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran	100	Penguatan Internal atau Anggaran



Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I)			
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: Memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan kepada seluruh pemangku kepentingan tanpa membedakan, bertindak berdasarkan kompetensi diri, dan senantiasa melakukan perbaikan dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan.
2	Akuntabel	
	- Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi - Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien. - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Menjunjung dan mentaati nilai-nilai kebenaran dalam berbagai situasi, penuh tanggung jawab serta berani menyuarakan kebenaran guna menjaga nama baik institusi dan negara.
3	Kompeten	
	- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah - Membantu orang lain belajar	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Berdedikasi untuk senantiasa bekerja sesuai tugas dan tanggung jawab, mengoptimalkan kompetensi yang



PERILAKU KERJA		
	- Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik	dimiliki, serta bekerja secara efektif dan efisien dengan terus-menerus melakukan upaya pengembangan kompetensi diri.
4	Harmonis	
	- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya - Suka menolong orang lain - Membangun lingkungan kerja yang kondusif	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Bersikap positif & kooperatif dalam membangun kerjasama untuk mencapai hasil kerja yang terbaik berlandaskan keterbukaan serta sikap adil terhadap semua pihak tanpa membedakan derajat, hak, dan kewajiban.
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: Menjunjung dan mentaati nilai-nilai kebenaran dalam berbagai situasi, penuh tanggung jawab serta berani menyuarakan kebenaran guna menjaga nama baik institusi dan negara.
6	Adaptif	
	- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif	Ekspektasi Khusus Pimpinan: Melakukan peninjauan pekerjaan dan menerima masukan dalam upaya peningkatan kualitas kerja, serta proaktif mencari peluang perbaikan dengan memanfaatkan informasi terkini.



PERILAKU KERJA		
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: Bersikap positif & kooperatif dalam membangun kerjasama untuk mencapai hasil kerja yang terbaik berlandaskan keterbukaan serta sikap adil terhadap semua pihak tanpa membedakan derajat, hak, dan kewajiban.

Pegawai yang Dinilai,

31 Januari 2024
Pejabat Penilai Kinerja,



Ditandatangani secara elektronik
Fadjar Adi Prabawa
196803171993101001



Ditandatangani secara elektronik
Sigit Danang Joyo
197604072002121001



LAMPIRAN SASARAN KINERJA PEGAWAI

KEMENTERIAN KEUANGAN

PERIODE PENILAIAN: 1 Januari s.d. 31 Desember Tahun 2024

DUKUNGAN SUMBER DAYA								
1.	124 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.Q3	Q4	Y
1	Persentase realisasi penerimaan pajak	20%	50%	50%	75%	75%	100%	100%
2	Indeks realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto dan deviasi proyeksi perencanaan kas	100	100	100	100	100	100	100
3	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM)	20%	50%	50%	75%	75%	100%	100%
4	Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi	60%	80%	80%	90%	90%	100%	100%
5	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM)	25%	50%	50%	75%	75%	100%	100%



6	Persentase perubahan perilaku lapor dan bayar atas kegiatan edukasi dan penyuluhan	10%	40%	40%	60%	60%	74%	74%
7	Indeks Kepuasan Pelayanan dan Efektivitas Penyuluhan	5%	5%	10%	5%	15%	85%	100%
8	Persentase Pengawasan Pembayaran Masa WP Strategis	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
9	Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan WP Strategis	10%	40%	40%	75%	75%	100%	100%
10	Persentase pemanfaatan data selain tahun berjalan	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
11	Efektivitas Pengelolaan Komite Kepatuhan Wajib Pajak KPP tepat waktu	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
12	Tingkat Efektivitas Pemeriksaan dan Penilaian	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
13	Tingkat Efektivitas Penagihan	15%	30%	30%	45%	45%	75%	75%
14	Persentase penyampaian usul Pemeriksaan Bukti Permulaan	25%	50%	50%	75%	75%	100%	100%
15	Persentase penyelesaian Laporan Pengamatan dan Produksi Alat Keterangan	20%	50%	50%	80%	80%	100%	100%



16	Tingkat Kualitas Kompetensi dan Pelaksanaan Kegiatan Kebintalan SDM	100	100	100	100	100	100	100
17	Indeks Penilaian Integritas Unit	-	-	-	-	-	85	85
18	Indeks efektivitas implementasi manajemen kinerja dan manajemen risiko	23	47	47	70	70	90	90
19	Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran	100	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,

31 Januari 2024
Pejabat Penilai Kinerja,



Ditandatangani secara elektronik
Fadjar Adi Prabawa
196803171993101001



Ditandatangani secara elektronik
Sigit Danang Joyo
197604072002121001

