



KEMENTERIAN KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

## Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak

# 2019

Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak

2019

Rencana kerja  
Capaian kinerja organisasi  
Realisasi anggaran  
Evaluasi internal



KEMENTERIAN KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

Jl. Jend. Gatot Subroto No. Kav. 40 - 42  
Senayan, Kebayoran Baru  
Jakarta Selatan, DKI Jakarta 12190  
Telp. (021) 5250208, 5251609





Laporan Kinerja  
Direktorat Jenderal Pajak

**2019**



Nilai Kinerja Organisasi Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2019 mencapai 102,63%.

**SURYO UTOMO**  
Direktur Jenderal Pajak

102.63%  
Nilai Kinerja Organisasi

Laporan Kinerja (LAKIN) Direktorat Jenderal Pajak merupakan perwujudan pertanggungjawaban atas kinerja pencapaian visi dan misi Direktorat Jenderal Pajak pada Tahun Anggaran 2019. Penyusunan LAKIN Direktorat Jenderal Pajak mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2015-2019 sebagaimana telah ditetapkan dalam Keputusan Menteri Keuangan

Nomor 466/KMK.01/2015, serta Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2015-2019 sebagaimana telah ditetapkan dalam Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor 95/PJ/2015.

Selama tahun 2019 Direktorat Jenderal Pajak telah melaksanakan berbagai program dan kegiatan sebagaimana tertuang dalam Peta Strategi Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2019 yang diterjemahkan dalam Kontrak Kinerja Direktur Jenderal Pajak Tahun 2019 yang terdiri dari 22 Indikator Kinerja Utama (IKU). LAKIN Direktorat Jenderal Pajak akan menjabarkan perbandingan antara realisasi pencapaian IKU tahun 2019 dengan kontrak kinerja tahun 2019, serta beberapa kinerja lainnya yang telah dicapai oleh Direktorat Jenderal Pajak.

Dalam situasi dan kondisi perekonomian yang fluktuatif dan dinamis, tugas pengelolaan keuangan negara, khususnya di bidang fiskal merupakan sebuah tantangan besar. Walaupun demikian, Direktorat Jenderal Pajak senantiasa berupaya untuk mengatasi segala tantangan tersebut, sehingga tugas yang diemban dapat diselesaikan sesuai dengan harapan masyarakat.

Tahun 2019 capaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebesar 102.63%. Nilai tersebut berasal dari capaian kinerja pada masing-masing perspektif yaitu *Stakeholders Perspective* (21,11%), *Customers Perspective* (15,54%), *Internal Process Perspective* (32,98%), dan *Learning and Growth Perspective* (33,00%).

*Ultimate goal* Direktorat Jenderal Pajak berupa Pencapaian Penerimaan Pajak diukur dengan IKU Persentase Realisasi Penerimaan Pajak. Pada tahun 2019 Pencapaian Penerimaan Pajak sebesar Rp1.332,06 triliun atau 84,44% dari target APBN tahun 2019 sebesar 1.577,56 triliun. Capaian tersebut meski belum mampu memenuhi target namun telah diupayakan secara optimal dengan segala tantangan yang ada. Direktur Jenderal Pajak beserta seluruh jajaran berkomitmen secara sungguh-sungguh akan selalu meningkatkan kinerja untuk memenuhi capaian target yang diamanatkan.

Selama tahun 2019, DJP telah meraih capaian prestasi dalam bidang inovasi, *achievement*/penghargaan, dan *benchmark*, antara lain pada ajang Kompetisi Inovasi Kementerian Keuangan dengan capaian *Top 5 Innovation* berupa Inovasi E-Faktur dan Inovasi Apel Malang. Direktorat Jenderal Pajak pada tahun 2019 telah dijadikan *benchmark* bagi beberapa instansi pemerintah dan non pemerintah terkait pengelolaan *contact center*. Keberhasilan DJP juga ditunjukkan dari beberapa *achievement*, diantaranya adalah meraih *Platinum Medal of Asia Pacific Contact Center Manager Award* dan menjadi *First Runner Up The Best CCI* pada kompetisi *Contact Center-Asia Pasific* (CC-APAC) tahun 2019. Selain itu, Direktorat Jenderal Pajak dipenghujung tahun 2019 telah sukses menjadi tuan rumah pertemuan tahunan *Study Group of Asian Tax Administration and Research* (SGATAR). Capaian-capaian tersebut diharapkan mampu memberi tambahan semangat untuk terus berprestasi dan memberi nilai positif bagi institusi, bangsa, dan negara.

Akhir kata, semoga LAKIN ini dapat memenuhi harapan sebagai pertanggungjawaban kami kepada masyarakat atas mandat yang diemban dan kinerja yang telah ditetapkan serta sebagai pendorong peningkatan kinerja organisasi Direktorat Jenderal Pajak di masa mendatang.

DJP Kuat, Indonesia Maju!

Direktur Jenderal Pajak



Suryo Utomo



## RINGKASAN EKSEKUTIF

Akuntabilitas adalah sebuah kewajiban melaporkan dan mempertanggungjawabkan atas keberhasilan atau pun kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai hasil yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui media pertanggungjawaban yang dikerjakan secara berkala (Mardiasmo, 2006:3). Laporan Kinerja adalah ikhtisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang capaian kinerja yang disusun berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan.

Laporan Kinerja (LAKIN) merupakan alat penilai kinerja secara kuantitatif dan sebagai wujud akuntabilitas pelaksanaan tugas dan fungsi menuju terwujudnya *good governance*, yang didasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku dan kebijakan yang transparan. LAKIN DJP Tahun 2019 memiliki tujuan utama sebagai pertanggungjawaban atas pencapaian Rencana Strategis DJP tahun 2015–2019 maupun Perjanjian Kinerja 2019.

DJP merupakan salah satu instansi pemerintah yang mempunyai peran penting dalam penerimaan negara. Organisasi DJP memiliki jumlah kantor operasional lebih dari 500 unit kantor dan lebih dari 45.000 pegawai yang tersebar di seluruh penjuru tanah air. DJP merupakan Unit Eselon I terbesar di Kementerian Keuangan.

LAKIN DJP merupakan perwujudan tugas sebagai perumus dan pelaksana kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perpajakan, dalam penyelenggaraan fungsi :

1. perumusan kebijakan di bidang perpajakan;
2. pelaksanaan kebijakan di bidang perpajakan;
3. penyusunan norma, standar, prosedur dan kriteria di bidang perpajakan;
4. pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang perpajakan;
5. pelaksanaan pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang perpajakan;
6. pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Pajak; dan
7. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri Keuangan.

Tugas dan fungsi DJP dilaksanakan dalam pencapaian visi DJP yang ditetapkan, yaitu: *“Menjadi institusi penghimpun penerimaan negara yang terbaik demi menjamin kedaulatan dan kemandirian negara”* dengan memperhatikan misi DJP yaitu *“Memjamin penyelenggaraan negara yang berdaulat dan mandiri dengan:*

- *mengumpulkan penerimaan berdasarkan kepatuhan pajak sukarela yang tinggi dan penegakan hukum yang adil;*
- *pelayanan berbasis teknologi modern untuk kemudahan pemenuhan kewajiban perpajakan;*
- *aparatur pajak yang berintegritas, kompeten, dan profesional; dan*
- *kompensasi yang kompetitif berbasis sistem manajemen kinerja.*

Seiring dengan berjalannya reformasi birokrasi, DJP menerapkan sistem *Balance Scorecard* (BSC) sebagai alat manajemen kinerja. Pengukuran kinerja dalam BSC merupakan hasil suatu penilaian yang didasarkan pada Indikator Kinerja Utama (IKU) yang telah diidentifikasi untuk tercapainya sasaran strategis dan tujuan organisasi ditetapkan dalam Kontrak Kinerja. Penjabaran Sasaran Strategis DJP tahun 2019 yang terbagi menjadi empat perspektif terlihat pada tabel berikut:

Tabel Sasaran Strategis (SS) dan Indikator Kinerja Utama (IKU) Kemenkeu- *One*  
Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2019

Sasaran Strategis	Kode IKU	Uraian IKU
<b><i>Stakeholder Perspective</i></b>		
Penerimaan pajak negara yang optimal	1a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak
<b><i>Customer Perspective</i></b>		
Pelayanan publik yang prima	2a-CP	Indeks kepuasan publik atas layanan DJP
Kepatuhan wajib pajak yang tinggi	3a-CP	Persentase kepatuhan WP Badan dan OP Non Karyawan
	3a1-CP	Persentase tingkat kepatuhan formal WP Badan dan OP Non Karyawan
	3a2-CP	Persentase WP Badan dan OP Non Karyawan yang melakukan pembayaran
<b><i>Internal Process Perspective</i></b>		
Perumusan kebijakan yang berkualitas	4a-N	Indeks efektivitas peraturan perpajakan
Penyuluhan, pelayanan dan kehumasan yang efektif	5a-N	Persentase efektivitas kegiatan penyuluhan
	5b-N	Persentase tindak lanjut pengaduan pelayanan perpajakan tepat waktu
	5c-N	Tingkat efektivitas kehumasan
Ekstensifikasi perpajakan yang optimal	6a-N	Persentase WP baru hasil ekstensifikasi yang melakukan pembayaran
Pengawasan wajib pajak yang efektif	7a-CP	Persentase keberhasilan pelaksanaan <i>joint program</i>
	7b-N	Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan
Pemeriksaan dan penagihan yang efektif	8a-N	Persentase penyelesaian pemeriksaan
	8b-N	Persentase pencairan piutang pajak
Penyidikan yang efektif	9a-N	Persentase hasil penyidikan yang telah dinyatakan lengkap oleh kejaksaan (P21)

Penanganan putusan banding/gugatan WP yang optimal	10a-N	Persentase jumlah putusan yang mempertahankan objek banding/gugatan di pengadilan pajak
Pengendalian mutu yang efektif	11a-CP	Persentase rekomendasi BPK yang telah ditindaklanjuti
Data perpajakan yang optimal	12a-N	Persentase data eksternal teridentifikasi
<i>Learning and Growth Perspective</i>		
SDM yang kompeten	13a-CP	Persentase pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatan
	13b-N	Persentase proses penempatan <i>talent</i> pada jabatan target
Organisasi yang <i>fit for purpose</i>	14a-CP	Indeks Integritas Organisasi
	14a1-CP	Tingkat pemenuhan unit kerja terhadap kriteria ZI WBK
	14a2-CP	Indeks Persepsi Integritas
	14b-CP	Persentase penyelesaian program Transformasi Digital
Sistem manajemen informasi yang andal	15a-CP	Tingkat <i>downtime</i> sistem TIK
Pengelolaan anggaran yang berkualitas	16a-N	Persentase kualitas pelaksanaan anggaran

Target Indikator Kinerja Utama (IKU) DJP Tahun 2019 sebagaimana tertuang dalam dokumen Kontrak Kinerja Direktur Jenderal Pajak Tahun 2019 Nomor: 3/KK/2019 sebagian besar tercapai dengan baik. Dari 16 Sasaran Strategis dan 22 IKU Kemenkeu-*One* DJP, sebanyak 20 IKU berstatus hijau dan 2 IKU berstatus kuning serta tidak terdapat IKU berstatus merah.

Secara rinci data target dan realisasi IKU Kemenkeu-*One* DJP tahun 2019 dapat disajikan sebagaimana tabel berikut:

Tabel Target dan Realisasi IKU Kemenkeu-*One* Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2019

Kode SS/IKU	Sasaran Strategis/ Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	Indeks Capaian
<i>Stakeholder Perspective (25%)</i>				21,11%
1	Penerimaan pajak negara yang optimal			84,44%
1a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak	100 %	84,44%	84,44%
<i>Customer Perspective (15%)</i>				15,54%
2	Pelayanan publik yang prima			103,73%
2a-CP	Indeks kepuasan publik atas layanan DJP	4,29	4,45	103,73%
3	Kepatuhan wajib pajak yang tinggi			103,47%
3a-CP	Persentase kepatuhan WP Badan dan OP Non Karyawan	60%	62,08%	103,47%
3a1-CP	Persentase tingkat kepatuhan formal WP Badan dan OP Non Karyawan	70%	72,52%	103,60%
3a2-CP	Persentase WP Badan dan OP Non Karyawan yang melakukan pembayaran	50%	51,64%	103,28%
<i>Internal Process Perspective (30%)</i>				32,98%
4	Perumusan kebijakan yang berkualitas			104,51%
4a-N	Indeks efektivitas peraturan perpajakan	8,2	8,57	104,51%
5	Penyuluhan, pelayanan dan kehumasan yang efektif			113,26%
5a-N	Persentase efektivitas kegiatan penyuluhan	65%	84,74%	120%
5b-N	Persentase tindak lanjut pengaduan pelayanan perpajakan tepat waktu	85%	100%	117,65%
5c-N	Tingkat efektivitas kehumasan	80	85,82	107,28%
6	Ekstensifikasi perpajakan yang optimal			109,79%
6a-N	Persentase WP baru hasil ekstensifikasi yang melakukan pembayaran	100%	109,79%	109,79%
7	Pengawasan wajib pajak yang efektif			112,83%
7a-CP	Persentase keberhasilan pelaksanaan <i>joint program</i>	80%	84,52%	105,65%
7b-N	Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan	100%	131,20%	120%
8	Pemeriksaan dan penagihan yang efektif			117,98%
8a-N	Persentase penyelesaian pemeriksaan	100%	115,96%	115,96%
8b-N	Persentase pencairan piutang pajak	75%	94,84%	120%
9	Penyidikan yang efektif			120%
9a-N	Persentase hasil penyidikan yang telah dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P-21)	65%	107,46%	120%
10	Penanganan putusan banding/gugatan WP yang optimal			98,88%



Kode SS/IKU	Sasaran Strategis/ Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	Indeks Capaian
10a-N	Persentase jumlah putusan yang mempertahankan objek banding/gugatan di pengadilan pajak	41%	40,54%	98,88%
11	Pengendalian mutu yang efektif			106,14%
11a-CP	Persentase rekomendasi BPK yang telah ditindaklanjuti	90%	95,53%	106,14%
12	Data perpajakan yang optimal			105,92%
12a-N	Persentase data eksternal teridentifikasi	65%	68,85%	105,92%
<i>Learning and Growth Perspective (30%)</i>				33,00%
13	SDM yang kompeten			103,64%
13a-CP	Persentase pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatan	94%	94,97%	101,03%
13b-N	Persentase proses penempatan <i>talent</i> pada jabatan target	80%	85%	106,25%
14	Organisasi yang <i>fit for purpose</i>			116,39%
14a-CP	Indeks Integritas Organisasi	92,5	104,32	112,78%
14a1-CP	Tingkat pemenuhan unit kerja terhadap kriteria ZI WBK	100 (30 unit kerja)	124,16%	120%
14a2-CP	Indeks Persepsi Integritas	85	88,3	104,27%
14b-CP	Persentase penyelesaian program Transformasi Digital	80%	97,56%	120%
15	Sistem manajemen informasi yang andal			120%
15a-CP	Tingkat <i>downtime</i> sistem TIK	0,10%	0,0031%	120%
16	Pengelolaan anggaran yang berkualitas			100,03%
16a-N	Persentase kualitas pelaksanaan anggaran	95%	95,03%	100,03%
Nilai Kinerja Organisasi (NKO)				102,63%

DJP selalu mendorong inovasi dan terobosan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan baik di internal maupun eksternal. Selain itu, Direktorat Jenderal Pajak juga dijadikan referensi terhadap beberapa manajemen yang dikembangkan untuk dapat diterapkan di beberapa kementerian. Keberhasilan DJP tahun 2019 juga ditunjukkan dari beberapa *achievement* dan penghargaan, diantaranya adalah *Platinum Medal of Asia Pacific Contact Center Manager Award, First Runner Up The Best CCI 2019*.

Hasil evaluasi berupa rekomendasi dari Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi atas implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) menjadi dasar pertimbangan untuk perbaikan kebijakan, proses bisnis dan manajemen sistem terkait pengelolaan kinerja.

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	iii
RINGKASAN EKSEKUTIF .....	vi
DAFTAR ISI .....	1
DAFTAR TABEL .....	2
DAFTAR GAMBAR DAN GRAFIK .....	4
BAB I PENDAHULUAN .....	5
Latar Belakang .....	7
Kedudukan, Tugas, dan Fungsi DJP.....	8
Peran Strategis .....	9
Struktur Organisasi DJP .....	10
Sistematika Pelaporan .....	14
BAB II PERENCANAAN KINERJA .....	15
Rencana Strategis.....	17
Prioritas Nasional dan Proyek Unggulan .....	22
<i>Refinement</i> Kontrak Kinerja .....	25
BAB III AKUNTABILITAS KINERJA .....	33
Capaian Kinerja Organisasi .....	35
Realisasi Anggaran.....	137
Evaluasi .....	153
BAB IV PENUTUP .....	155
Galeri Foto .....	162
Lampiran .....	165

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Destination Statement Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2015-2019 .....	18
Tabel 2. 2 Penjabaran Sasaran Strategis .....	19
Tabel 2. 3 Proyek Pendukung Prioritas Nasional 2019 .....	22
Tabel 2. 4 Proyek Unggulan DJP .....	23
Tabel 2. 5 Perbandingan Target IKU tahun 2018 dan 2019 .....	28
Tabel 2. 6 Keterkaitan IKU pada Renstra, Renja dan Kontrak Kinerja DJP .....	30
Tabel 3. 1 Nilai Kinerja Organisasi Direktorat Jenderal Pajak .....	34
Tabel 3. 2 Perbandingan Capaian IKU 2017 s.d. 2019 .....	38
Tabel 3. 3 Perbandingan Realisasi Capaian IKU Tahun 2019 dengan Target Jangka Menengah .....	38
Tabel 3. 4 Jenis Layanan .....	44
Tabel 3. 5 Perbandingan Realisasi IKU tahun 2017 s.d. 2019 .....	46
Tabel 3. 6 Perbandingan Hasil Survei tahun 2018 dan 2019 .....	47
Tabel 3. 7 Perbandingan Realisasi IKU tahun 2017 s.d. 2019 .....	52
Tabel 3. 8 Tabel Rekapitulasi Penghitungan Survei Efektivitas Peraturan tahun 2019 .....	56
Tabel 3. 9 Perbandingan Target dan Realisasi IKU tahun 2018 dan 2019 .....	59
Tabel 3. 10 Komposisi SDM .....	62
Tabel 3. 11 Perbandingan Realisasi IKU tahun 2017 s.d. 2019 .....	63
Tabel 3. 12 Jumlah Peserta Penyuluhan 2017-2019 .....	64
Tabel 3. 13 Perbandingan Realisasi IKU tahun 2017 s.d. 2019 .....	67
Tabel 3. 14 Perbandingan Realisasi IKU 2017 s.d. 2019 .....	70
Tabel 3. 15 Daftar Rekapitulasi Tingkat Efektivitas Kehumasan per Kantor Wilayah: .....	71
Tabel 3. 16 Rincian Perhitungan Realisasi .....	73
Tabel 3. 17 Perbandingan Realisasi IKU 2017-2019 .....	74
Tabel 3. 18 Perhitungan Realisasi IKU Joint Program 2019 .....	77
Tabel 3. 19 Rincian Realisasi Komponen Joint Audit .....	79
Tabel 3. 20 Capaian Tagihan Joint Audit 2018 .....	80
Tabel 3. 21 Target, Realisasi, dan Capaian Joint Audit 2016-2019 .....	80
Tabel 3. 22 36 Penugasan LJA .....	80
Tabel 3. 23 Rincian Realisasi Komponen Joint Investigasi .....	81
Tabel 3. 24 Capaian Effort Joint Investigasi 2019 .....	82
Tabel 3. 25 Laporan Joint Investigasi .....	82
Tabel 3. 26 Perbandingan Realisasi IKU 2017-2019 .....	83
Tabel 3. 27 Perbandingan Target IKU dengan Target Jangka Menengah .....	84
Tabel 3. 28 Perbandingan Realisasi IKU tahun 2017 s.d. 2019 .....	88
Tabel 3. 29 Rencana Aksi .....	88
Tabel 3. 30 Target, Realisasi dan Capaian Persentase Penyelesaian Pemeriksaan .....	89
Tabel 3. 31 Target IKU Persentase Pencairan Piutang Pajak Tahun 2015-2019 .....	91
Tabel 3. 32 Perkembangan Capaian IKU Persentase Pencairan Piutang Pajak .....	92
Tabel 3. 33 Rencana Aksi .....	95
Tabel 3. 34 Komposisi SDM .....	99
Tabel 3. 35 Rincian Pelaksanaan Anggaran .....	100
Tabel 3. 36 Perbandingan Realisasi IKU 2017 s.d. 2019 .....	101

Tabel 3. 37 Perbandingan Realisasi IKU Tahun 2017 - 2019 .....	105
Tabel 3. 38 Rencana Aksi .....	105
Tabel 3. 39 Perbandingan Realisasi IKU 2016-2018 .....	109
Tabel 3. 40 Perbandingan Realisasi IKU 2018 dan 2019 .....	110
Tabel 3. 41 Rencana Aksi .....	110
Tabel 3. 42 Perbandingan Realisasi IKU 2017-2019 .....	113
Tabel 3. 43 Rencana Aksi .....	114
Tabel 3. 44 Rincian Realisasi IKU 2019 .....	117
Tabel 3. 45 Rencana Aksi .....	118
Tabel 3. 46 Perbandingan Realisasi IKU 2017-2019 .....	127
Tabel 3. 47 Perbandingan Realisasi IKU dengan Target Jangka Menengah .....	128
Tabel 3. 48 Rincian Realisasi per triwulan .....	130
Tabel 3. 49 Tabel Perbandingan Realisasi IKU tahun 2017-2019 .....	136
Tabel 3. 50 Rincian Realisasi per Jenis Belanja .....	136
Tabel 3. 51 Realisasi Anggaran berdasarkan Program dan Kegiatan tahun 2019 .....	137



## DAFTAR GAMBAR DAN GRAFIK

Gambar 3. 1 11 Aspek Layanan.....	43
Grafik 3. 1 NKO DJP 2015-2019.....	35
Grafik 3. 2 Persentase Perbandingan Capaian IKU.....	35
Grafik 3. 3 Data Responden Menurut Klasifikasi Umur.....	44
Grafik 3. 4 Indeks Kepuasan Layanan DJP per Kota .....	45
Grafik 3. 5 Profil Responden Survei.....	55
Grafik 3. 6 Hasil Survei Efektivitas Peraturan tahun 2019 .....	57
Grafik 3. 7 Perbandingan Realisasi Penyerapan terhadap Pagu Anggaran 2018 dan 2019...	137



FREEPIK.COM

## PENDAHULUAN

Latar Belakang  
Tugas dan Fungsi  
Peran Strategis  
Struktur Organisasi  
Sistematika Pelaporan

# BAB 01

## Latar Belakang

Menteri Keuangan RI Sri Mulyani Indrawati menjelaskan fokus APBN 2019 adalah pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM). Indonesia memiliki peluang untuk keluar dari negara berpenghasilan menengah (*middle income trap*) dengan memperhatikan tiga kendala. Pertama pembangunan infrastruktur, kedua SDM, dan ketiga penguatan institusi. Untuk dapat mendukung strategi pemerintah tersebut, reformasi keuangan negara di bidang pendapatan diarahkan agar dapat memperkuat dan memperluas basis penerimaan negara untuk mendukung kemandirian APBN. Sumber: [www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita](http://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita)

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan instansi pemerintah setingkat eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan yang melaksanakan tugas dalam perumusan dan melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perpajakan di Indonesia. Sebagai instansi pemerintah yang melaksanakan tugas di bidang administrasi perpajakan, Direktorat Jenderal Pajak mengemban tugas untuk mengamankan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara terutama pada sektor penerimaan perpajakan.

Upaya peningkatan *tax ratio* di tahun 2019 diupayakan oleh Pemerintah dengan tetap mempertimbangkan kapasitas perekonomian nasional dan perkembangan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Di samping itu, pemberian insentif fiskal untuk kegiatan ekonomi strategis akan diimplementasikan oleh Pemerintah untuk mengakselerasi kegiatan investasi dan ekspor yang dapat mendorong peningkatan pendapatan negara. Komposisi Penerimaan Perpajakan pada postur Pendapatan Negara mencapai Rp1.577,56 triliun berdasarkan APBN Tahun 2019.

Dalam rangka pertanggungjawaban pencapaian kinerja dan pelaksanaan anggaran suatu instansi pemerintah, serta untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) di lingkungan Kementerian

Keuangan, maka setiap instansi di lingkungan Kementerian Keuangan diwajibkan untuk membuat pelaporan kinerja sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 239/PMK.09/2016 tentang Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Laporan ini merupakan laporan berkala yang disusun DJP sebagai wujud pertanggungjawaban dan akuntabilitas kepada seluruh *stakeholder*. Penyusunan Laporan Kinerja (LAKIN) Direktorat Jenderal Pajak mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2015-2019 sebagaimana telah ditetapkan dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 466/KMK.01/2015, serta Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2015-2019 sebagaimana telah ditetapkan dalam Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor 95/PJ/2019.

## Kedudukan, Tugas, dan Fungsi DJP

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 87/PMK.01/2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 217/PMK.01/2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, maka kedudukan, tugas dan fungsi DJP adalah sebagai berikut.

1. Kedudukan

Direktorat Jenderal Pajak dipimpin oleh Direktur Jenderal Pajak yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan.

2. Tugas Pokok

Direktorat Jenderal Pajak mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pajak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

3. Fungsi

Dalam melaksanakan tugas tersebut, DJP menyelenggarakan fungsi:

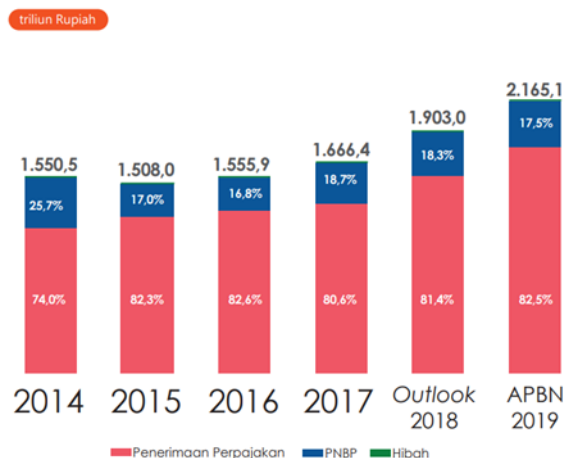
- a. perumusan kebijakan di bidang perpajakan;
- b. pelaksanaan kebijakan di bidang perpajakan;
- c. penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang perpajakan;
- d. pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang perpajakan;
- e. pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang perpajakan;
- f. pelaksanaan administrasi DJP; dan
- g. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri Keuangan.



## Peran Strategis

Untuk menunjukkan prioritas dalam jalan perubahan menuju Indonesia yang berdaulat secara politik, mandiri dalam bidang ekonomi, dan berkepribadian dalam kebudayaan, dirumuskan sembilan agenda prioritas dalam pemerintahan ke depan. Kesembilan agenda prioritas disebut Nawa Cita. Agenda Pembangunan Nasional (Nawa Cita) yang terkait dengan tugas dan fungsi DJP adalah Nawa Cita (7). *“Mewujudkan Kemandirian Ekonomi dengan Menggerakkan Sektor-Sektor Strategis Ekonomi Domestik.”*

Gambar 1.1 Grafik 1 Porsi Penerimaan Perpajakan pada APBN



**Kontribusi  
perpajakan terus  
meningkat  
menjadi 82,5%  
(2014: 74,0%)**

Sumber: Nota Keuangan APBN 2019

Pada tahun 2019, asumsi dasar ekonomi makro mengalami dinamika yang disebabkan oleh beberapa aspek. Secara lebih rinci, dalam *ceteris paribus* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pertumbuhan ekonomi berpengaruh pada pendapatan negara. Meningkatnya aktivitas ekonomi mempengaruhi penerimaan perpajakan, diantaranya Pajak Penghasilan (badan usaha maupun orang pribadi), Pajak Pertambahan Nilai (PPN), cukai, serta pajak perdagangan Internasional.
2. Kenaikan tingkat inflasi berpengaruh pada penerimaan negara dari PPh nonmigas, PPN, PBB, dan pajak lainnya.
3. Perubahan nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika Serikat berpengaruh pada sisi pendapatan PPh migas dan penerimaan pajak perdagangan internasional.

Peran penerimaan negara pada sektor perpajakan semakin penting dan strategis dalam menunjang kemandirian pembiayaan negara. Hal tersebut disebabkan oleh menurunnya peran penerimaan negara dari sektor minyak dan gas bumi. *Lifting* migas secara spesifik mempengaruhi beberapa komponen Penerimaan Negara Bukan Pajak dalam APBN. Saat ini DJP berperan dalam menghimpun penerimaan sebesar lebih dari 70% (persen) dari total penerimaan dalam negeri. (Sumber: kemenkeu.go.id/ bukuinformasi APBN 2019)

DJP memiliki tugas dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang perpajakan. Tugas yang diemban DJP tersebut membuat DJP berperan besar dalam pelaksanaan pemerintahan.

## Struktur Organisasi DJP

Organisasi DJP terdiri dari unit Kantor Pusat, unit Kantor Operasional, dan Unit Pelaksana Teknis (UPT). Kantor Pusat terdiri dari Sekretariat Direktorat Jenderal, Direktorat, dan jabatan Tenaga Pengkaji. Unit kantor operasional terdiri dari Kantor Wilayah DJP (Kanwil DJP), Kantor Pelayanan Pajak (KPP), dan Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP).

DJP, dengan jumlah kantor operasional lebih dari 500 unit dan jumlah pegawai lebih dari 45.000 orang yang tersebar di seluruh penjuru nusantara, merupakan organisasi terbesar dalam lingkup Kementerian Keuangan. Segenap sumber daya yang ada tersebut diberdayakan untuk melaksanakan pengamanan penerimaan pajak yang beban setiap tahunnya semakin bertambah.

Organisasi Kantor Pusat DJP terdiri atas Sekretariat Direktorat Jenderal, Direktorat, dan Tenaga Pengkaji setara Pejabat Eselon II. Adapun tugas unit dan jabatan yang ada di Kantor Pusat DJP adalah sebagai berikut.

1. Sekretariat Direktorat Jenderal, melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas serta pembinaan dan pemberian dukungan administrasi kepada semua unsur di lingkungan DJP.
2. Direktorat Peraturan Perpajakan I, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang peraturan KUP, Penagihan Pajak dengan Surat Paksa, PPN, PPnBM, PTLL, dan PBB.
3. Direktorat Peraturan Perpajakan II, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang peraturan PPh, advokasi, pemberian bimbingan dan pelaksanaan advokasi, dan harmonisasi peraturan perpajakan.
4. Direktorat Pemeriksaan dan Penagihan, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang pemeriksaan dan penagihan perpajakan.
5. Direktorat Penegakan Hukum, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang penegakan hukum perpajakan.
6. Direktorat Ekstensifikasi dan Penilaian, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis bidang ekstensifikasi dan penilaian perpajakan.
7. Direktorat Keberatan dan Banding, merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standardisasi di bidang keberatan dan banding.
8. Direktorat Potensi, Kepatuhan, dan Penerimaan, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi di bidang potensi, kepatuhan, dan penerimaan.
9. Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang penyuluhan, pelayanan, dan hubungan masyarakat.
10. Direktorat Data dan Informasi Perpajakan, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan

standardisasi teknis di bidang data dan informasi perpajakan.

11. Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi kepatuhan internal dan transformasi sumber daya aparatur.
12. Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang teknologi informasi dan komunikasi.
13. Direktorat Transformasi Proses Bisnis, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang transformasi proses bisnis.
14. Direktorat Perpajakan Internasional, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perpajakan internasional.
15. Direktorat Intelijen Perpajakan, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang intelijen perpajakan.
16. Tenaga Pengkaji Bidang Ekstensifikasi dan Intensifikasi Pajak, mengkaji dan menelaah masalah di bidang ekstensifikasi dan intensifikasi pajak, serta memberikan penalaran pemecahan konsepsional secara keahlian.
17. Tenaga Pengkaji Bidang Pengawasan dan Penegakan Hukum Perpajakan, mengkaji dan menelaah masalah di bidang pengawasan dan penegakan hukum perpajakan, serta memberikan penalaran pemecahan konsepsional secara keahlian.
18. Tenaga Pengkaji Bidang Pembinaan dan Penertiban Sumber Daya Manusia, mengkaji dan menelaah masalah di bidang pembinaan dan

penertiban sumber daya manusia, serta memberikan penalaran pemecahan konsepsional secara keahlian.

19. Tenaga Pengkaji Bidang Pelayanan Perpajakan, mengkaji dan menelaah masalah di bidang pelayanan perpajakan, serta memberikan penalaran pemecahan konsepsional secara keahlian.

DJP memiliki Kantor Wilayah yang tersebar di seluruh Indonesia. Tugas unit Kanwil DJP adalah melaksanakan koordinasi, bimbingan teknis, pengendalian, analisis, dan evaluasi, serta penjabaran kebijakan serta pelaksanaan tugas di bidang perpajakan berdasarkan perundang-undangan.

Direktorat Jenderal Pajak melakukan pemecahan wilayah kerja sesuai KEP-167/PJ/2018 tentang Penerapan Organisasi, Tata Kerja, dan Saat Mulai Operasi (SMO) Instansi Vertikal DJP pada tanggal 1 Oktober 2018, sehingga total seluruh Kanwil DJP adalah 34 unit. Unit ini dapat dibedakan atas:

1. Kanwil DJP Wajib Pajak Besar dan Kanwil DJP Jakarta Khusus yang berlokasi di Jakarta; dan
2. Kanwil DJP selain Kanwil DJP Wajib Pajak Besar dan Kanwil DJP Jakarta Khusus yang lokasinya tersebar di seluruh wilayah Indonesia.

Sebagai perpanjangan tangan kantor wilayah, DJP memiliki total 352 unit KPP. Unit KPP mempunyai tugas melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan kepada wajib pajak. KPP dapat dibedakan berdasarkan segmentasi wajib pajak dan wilayah yang diadministrasikannya, yaitu:

1. KPP Wajib Pajak Besar, khusus mengadministrasikan wajib pajak besar nasional;
2. KPP Madya, khusus mengadministrasikan wajib pajak besar regional dan wajib pajak besar khusus yang meliputi badan dan orang asing, penanaman modal asing, serta perusahaan masuk bursa; dan
3. KPP Pratama, menangani Wajib Pajak lokasi.

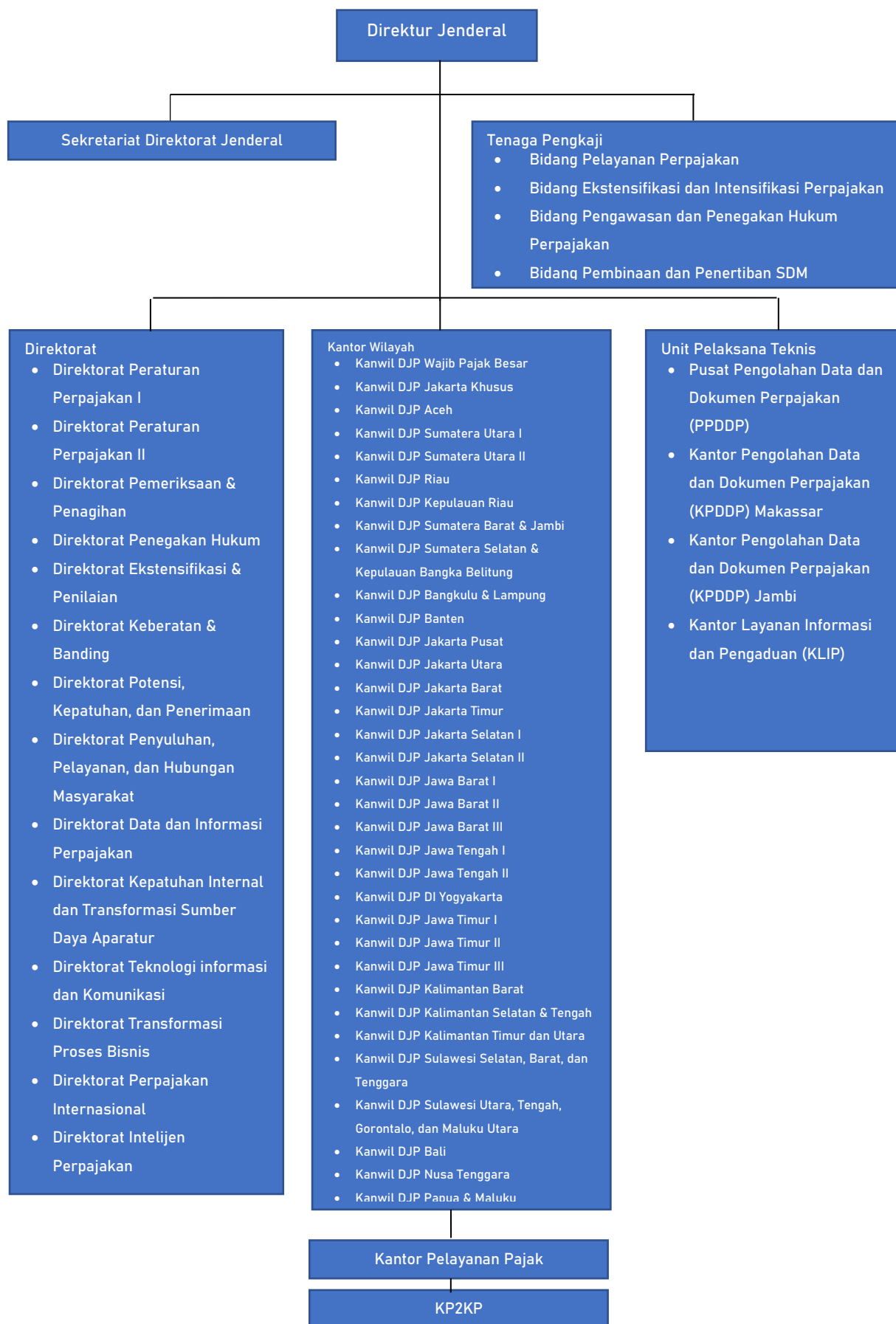
Untuk menjangkau masyarakat yang berada di daerah terpencil (*remote*) yang tidak terjangkau oleh KPP, maka pelaksanaan pelayanan, penyuluhan, dan konsultasi perpajakan dilaksanakan oleh unit Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP). Jumlah KP2KP yang tersebar diseluruh Indonesia sebanyak 204 unit.

Selain unit kantor pelayanan, DJP juga memiliki Unit Pelaksana Teknis (UPT). Unit Pelaksana Teknis (UPT) terdiri atas:

1. Pusat Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (PPDDP) setingkat Eselon II;
2. Kantor Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (KPDDP) Makassar;
3. Kantor Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (KPDDP) Jambi;
4. Kantor Layanan Informasi dan Pengaduan (KLIP).



## Struktur Organisasi DJP



## Sistematika Pelaporan

Sistematika penyajian LAKIN Direktorat Jenderal Pajak tahun 2019 adalah sebagai berikut:

Ringkasan Eksekutif, yang menguraikan secara singkat tentang tujuan dan sasaran yang akan dicapai beserta hasil capaiannya.

### Bab I. Pendahuluan

Pada Bab ini diuraikan secara singkat tentang latar belakang penyusunan LAKIN; kedudukan, tugas, dan fungsi DJP; peran strategis; struktur organisasi DJP; serta sistematika pelaporan.

### Bab II. Perencanaan Kinerja

Pada Bab ini diuraikan penjelasan rinci mengenai rencana strategis, prioritas nasional serta perencanaan kinerja dan penetapan kinerja. Selain itu, juga diuraikan pelaksanaan *refinement* Kontrak Kinerja Kemenkeu-*One* tahun 2019 dan pengukuran kinerja organisasi.

### Bab III. Akuntabilitas Kinerja

#### A. Capaian Kinerja Organisasi

Pada Sub Bab ini disajikan capaian kinerja organisasi untuk setiap pernyataan kinerja sasaran strategis organisasi sesuai dengan hasil pengukuran kinerja organisasi.

#### B. Realisasi Anggaran

Pada Sub Bab ini diuraikan realisasi anggaran yang digunakan dan yang telah digunakan untuk mewujudkan kinerja organisasi sesuai dengan dokumen Perjanjian Kinerja.

#### C. Kinerja Lain-Lain

Pada Sub Bab ini diuraikan inisiatif, inovasi, penghargaan/hadiah/*award*, *achievement*, DJP.

#### D. Evaluasi

Pada Sub Bab ini diuraikan evaluasi internal atas pelaksanaan rencana strategis, program, kegiatan, dan anggaran. Selain itu diuraikan juga pelaksanaan reviu pengelolaan kinerja dan evaluasi implementasi SAKIP di lingkungan DJP.

### Bab IV. Penutup

Pada Bab ini diuraikan tentang keberhasilan dan kegagalan pencapaian sasaran yang ditetapkan, permasalahan dan kendala, serta strategi pemecahan langkah-langkah perbaikan untuk tahun mendatang.

#### Lampiran

Galeri foto Kegiatan Pengelolaan Kinerja



# PERENCANAAN KINERJA

Rencana Strategis  
Prioritas Nasional  
Rencana Kerja Tahun 2019  
Refinement Kontrak Kinerja Tahun 2019  
Pengukuran Kinerja

## BAB 02

## Rencana Strategis

Rencana Strategis (Renstra) merupakan dokumen perencanaan unit organisasi sebagai bentuk penjabaran tugas pokok dan fungsi dari organisasi. Renstra DJP disusun untuk jangka menengah (periode lima tahun). Renstra DJP Tahun 2015-2019 memuat visi, misi, tujuan, sasaran strategis, arah kebijakan dan strategi, kerangka regulasi, kerangka kelembagaan, serta target kinerja dan kerangka pendanaan DJP untuk tahun 2015-2019.

Penyusunan Renstra Tahun DJP 2015-2019 mengacu pada dokumen-dokumen perencanaan di level Kementerian Keuangan dan Nasional, meliputi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2015-2019, Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2015-2019, Rencana Strategis DJP Tahun 2015-2019. Sesuai dengan tugas dan fungsi DJP yang mendukung pencapaian Nawacita Nasional khususnya tema serta arah kebijakan dan strategi nasional pada Nawacita VII, yaitu "Program peningkatan dan pengamanan penerimaan pajak".

Secara umum Renstra DJP Tahun 2015-2019 memuat:

- 1) Profil DJP;
- 2) Visi dan Misi DJP serta Nilai-nilai Kementerian Keuangan;
- 3) Arah Kebijakan Kementerian Keuangan;
- 4) Arah Kebijakan DJP;
- 5) Tujuan dan *Destination Statement* DJP;
- 6) Sasaran Strategis dan Indikator Utama;
- 7) Inisiatif Strategis dan Program Strategis;
- 8) Kerangka Regulasi, Kerangka Kelembagaan, dan Kerangka Pendanaan; dan
- 9) Lembaran Strategis.

### 1. Visi Direktorat Jenderal Pajak

Sesuai Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2015-2019, Visi DJP adalah *"Menjadi Institusi Penghimpun Penerimaan Negara yang Terbaik demi Menjamin Kedaulatan dan Kemandirian Negara"*.

Kalimat Visi DJP berupaya mendukung Visi Pemerintah berdasarkan Nawa Cita yaitu *"Terwujudnya Indonesia yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong"*. Kalimat visi dalam Renstra DJP tersebut menegaskan bahwa segala strategi yang dituangkan dalam dokumen Renstra DJP ditujukan untuk mensukseskan Visi dan Misi Pemerintah.

### 2. Misi Direktorat Jenderal Pajak

Misi merupakan jalan yang ditentukan untuk menuju masa depan. Misi DJP menunjukkan mengapa DJP diperlukan di Indonesia serta apa yang dilakukan oleh DJP sesuai dengan bidang tugasnya. Sesuai dengan tugas dan fungsi DJP, Misi DJP adalah:

" Menjamin penyelenggaraan negara yang berdaulat dan mandiri dengan:

- mengumpulkan penerimaan berdasarkan kepatuhan pajak sukarela yang tinggi dan penegakan hukum yang adil;
- pelayanan berbasis teknologi modern untuk kemudahan pemenuhan kewajiban perpajakan;
- aparatur pajak yang berintegritas, kompeten, dan profesional; dan
- kompensasi yang kompetitif berbasis sistem manajemen kinerja".

Untuk mencapai visi dan melaksanakan misi tersebut di atas, ditetapkanlah tujuan, sasaran strategis, inisiatif strategis dan program strategis.

### 3. Penetapan Tujuan, Sasaran, dan Inisiatif

Tujuan yang ingin dicapai oleh Direktorat Jenderal Pajak sebagaimana juga diamanatkan dalam Renstra Kementerian Keuangan Tahun 2015-2019 adalah optimalisasi penerimaan negara dan reformasi administrasi perpajakan. Tujuan ini kemudian dituangkan dalam *Destination Statement* Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2015-2019 sebagai berikut:

*Tabel 2. 1 Destination Statement Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2015-2019*

Indikator	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Tax Ratio*</i>	13,2%	14,2%	14,6%	15,2%	16%
Penerimaan Pajak	1.294 T	1.512 T	1.737 T	2.007 T	2.329 T
SPT melalui <i>e-Filing</i>	2 Juta	7 Juta	14 Juta	18 Juta	24 Juta
Jumlah WP terdaftar	32 Juta	36 Juta	40 Juta	42 Juta	44 Juta

\* termasuk 1% pajak daerah

Sumber : Rencana Strategis DJP, Salinan KEP-95/PJ/2015

DJP menetapkan Arah Kebijakan Tahun 2015-2019 sebagai berikut:

- Tahun 2015 : Pembinaan Wajib Pajak;
- Tahun 2016 : Penegakan Hukum;
- Tahun 2017 : Rekonsiliasi;
- Tahun 2018 : Sinergi Instansi Pemerintah, Lembaga, Asosiasi, dan Pihak lain (ILAP);
- Tahun 2019 : Kemandirian APBN

Sasaran Strategis Direktorat Jenderal Pajak dalam kurun waktu 2015-2019 dijabarkan dalam beberapa Inisiatif Strategis. Penjabaran Sasaran Strategi tersebut adalah sebagai berikut:

*Tabel 2. 2 Penjabaran Sasaran Strategis*

No.	Sasaran Strategis	Inisiatif Strategis		Unit in Charge
1.	Penerimaan pajak yang optimal	(Berdasarkan teori <i>Balanced Scorecard</i> , Sasaran Strategis yang berada di <i>Stakeholder Perspective</i> , merupakan hasil ( <i>outcome</i> ) dari satu atau lebih inisiatif strategis yang dilakukan pada <i>Internal Process Perspective</i> dan <i>Learning and Growth Perspective</i> , sehingga tidak ada inisiatif strategis dan UIC-nya)		
2.	Pemenuhan layanan publik	(Berdasarkan teori <i>Balanced Scorecard</i> , Sasaran Strategis yang berada di <i>Customer Perspective</i> , merupakan <i>output</i> dari satu atau lebih inisiatif strategis yang dilakukan pada <i>Internal Process Perspective</i> dan <i>Learning and Growth Perspective</i> , sehingga tidak ada inisiatif strategis dan UICnya)		
3.	Kepatuhan wajib pajak yang tinggi			
4.	Pelayanan prima	a.	Migrasi wajib pajak <i>e-Filing</i>	TIP*, TTKI, TPB, P2Humas (nama Dit. TIP & Dit. TTKI telah diubah menjadi DIP & TIK, PMK-87/PMK.01/2019)
		b.	Secara drastis meningkatkan kapasitas <i>call center</i>	P2Humas*, TPB, TTKI
		c.	Ekspansi fungsionalitas <i>website</i>	P2Humas*, TIP, TTKI
5.	Peningkatan efektivitas penyuluhan dan kehumasan	d.	Meluncurkan strategi komunikasi terpadu	P2Humas*, Indik, P2, KITSDA (nama Dit. Indik telah diubah menjadi Dit. Intel Perpajakan, PMK-234/PMK.01/2015)
6.	Peningkatan ekstensifikasi perpajakan	e.	Menjangkau ekonomi informal melalui pendekatan <i>end-to-end</i>	EP*
		f.	Penajaman ekstensifikasi Wajib Pajak	EP*, TIP, TTKI, PKP, TPB, Setditjen
7.	Peningkatan pengawasan wajib pajak	g.	Memperbaiki segmentasi dan model penjangkauan Wajib Pajak	Setditjen*, KITSDA, TPB, TTKI, TIP

No.	Sasaran Strategis	Inisiatif Strategis		Unit in Charge
		h.	Membenahi sistem administrasi PPN	PP I*, TPB, TTKI, TIP, PKP
		i.	Menyusun model manajemen kepatuhan Wajib Pajak berbasis risiko ( <i>Compliance Risk Management</i> )	PKP*, Setditjen, P2, TIP, TTKI, TPB, EP, KB
		j.	Meningkatkan intensifikasi pengumpulan pajak	PKP*, TIP, PP I, PP II, TPB, EP, KITSDA, Setditjen, KB, P2Humas
8.	Peningkatan efektivitas pemeriksaan	k.	Meningkatkan efektivitas pemeriksaan	P2*, TIP, TTKI, Setditjen, KITSDA
9.	Peningkatan efektivitas penegakan hukum	l.	Memastikan kualitas dan konsistensi penegakan hukum	P2*, KB, Indik, PP1, PP2, TIP, TTKI (nama Dlt. Indik telah diubah menjadi Dit. Penegakan Hukum PMK-234/PMK.01/2015)
		m.	Meningkatkan efektivitas penagihan	P2*, TTKI, TPB
		n.	Penegakan Hukum Secara Selektif untuk Memberikan Efek Jera kepada Wajib Pajak (blokir rekening, pencegahan ke luar negeri, penyanderaan/gijzeling, dan penyidikan)	Indik*, P2Humas, P2, PP I, PP II
10.	Peningkatan kehandalan data	o.	Secara sistematis melibatkan pihak ketiga untuk data, penegakan , dan penjangkauan wajib pajak	P2Humas*, PP I, TPB, TTKI, TIP, P2, Indik, EP
		p.	Menyempurnakan KPP	TIP*, Setditjen, TPB, P2Humas, TTKI, KITSDA, PP I, PP II
11.	Organisasi dan transformasi yang handal	r.	Penguatan Organisasi	Setditjen*, KITSDA, TPB

\*merupakan unit pengampu utama

Sumber: Rencana Strategis DJP 2015-2019



#### 4. Program

Program didefinisikan sebagai kumpulan kegiatan nyata, sistematis, dan terpadu yang dilaksanakan dalam rangka kerja sama dengan masyarakat untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Program yang dilaksanakan oleh DJP pada tahun 2019 adalah “Program Peningkatan dan Pengamanan Penerimaan Pajak”.

Program tersebut dilaksanakan dengan dukungan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) 015 Tahun Anggaran 2019 sebesar Rp 7.163.333.483.000,-. Secara teknis program tersebut dijabarkan menjadi 19 kegiatan. Kegiatan-kegiatan DJP sesuai program di atas antara lain sebagai berikut:

- a. Peningkatan pelayanan serta efektivitas penyuluhan dan kehumasan;
- b. Pembinaan, pemantauan dan dukungan teknis di bidang teknologi, komunikasi dan informasi perpajakan;
- c. Pelaksanaan reformasi proses bisnis;
- d. Peningkatan pelaksanaan ekstensifikasi perpajakan;
- e. Peningkatan efektivitas kegiatan intelijen perpajakan;
- f. Peningkatan layanan di bidang penyelesaian keberatan dan banding;
- g. Peningkatan, pembinaan dan pengawasan SDM, dan pengembangan organisasi;
- h. Peningkatan efektivitas pemeriksaan, dan optimalisasi pelaksanaan penagihan;
- i. Perumusan kebijakan, standardisasi dan bimbingan teknis, evaluasi dan pelaksanaan di bidang analisis dan evaluasi penerimaan perpajakan;
- j. Perumusan kebijakan di bidang PPN, PBB, BPHTB, KUP, PPSP, dan Bea Meterai
- k. Perumusan kebijakan di bidang PPh;
- l. Perencanaan, pengembangan, dan evaluasi di bidang teknologi, komunikasi dan informasi;
- m. Pembinaan penyelenggaraan perpajakan dan penyelesaian keberatan di bidang perpajakan di daerah;
- n. Pelaksanaan penyuluhan, pelayanan, pengawasan dan konsultasi perpajakan di daerah;
- o. Pengelolaan data dan dokumen perpajakan;
- p. Dukungan manajemen dan dukungan teknis lainnya DJP;
- q. Pelaksanaan kegiatan layanan informasi umum perpajakan dan pengelolaan pengaduan;
- r. Peningkatan kegiatan penyidikan; dan
- s. Perumusan kebijakan dan standardisasi perpajakan internasional.

## Prioritas Nasional dan Proyek Unggulan

### Prioritas Nasional

Rencana Kerja Pemerintah tahun 2019 dijabarkan ke dalam 5 (lima) Prioritas Nasional (PN) yang meliputi:

1. Pembangunan Manusia melalui Pengurangan Kemiskinan dan Peningkatan Pelayanan Dasar;
2. Pengurangan Kesenjangan Antarwilayah melalui Penguatan Konektivitas dan Kemaritiman;
3. Peningkatan Nilai Tambah Ekonomi dan Penciptaan Lapangan Kerja melalui Pertanian, Industri, Pariwisata, dan Jasa Produktif Lainnya;
4. Pemantapan Ketahanan Energi, Pangan, dan Sumber Daya Air; serta

5. Stabilitas Keamanan Nasional dan Kesuksesan Pemilu Prioritas Nasional didukung oleh Proyek Pendukung Prioritas Nasional.

Prioritas Nasional diterjemahkan lebih lanjut dalam Program Program Prioritas, untuk kemudian didetilkan kembali ke dalam kegiatan-kegiatan Prioritas serta dijabarkan dalam bentuk Proyek Prioritas Nasional yang akan didukung oleh Proyek Pendukung Pro-PN pada setiap Kementerian/Lembaga terkait.

Pada tahun 2019 Proyek Pendukung Prioritas Nasional yang terkait dengan tugas dan fungsi DJP sebagai berikut:

*Tabel 2. 3 Proyek Pendukung Prioritas Nasional 2019*

No	PN	PP	KP	Proyek PN	Proyek Pendukung	Output	Anggaran (Ribuan)
1	Stabilitas Keamanan Nasional dan Kesuksesan Pemilu	Kepastian Hukum dan Reformasi Birokrasi	Pelaksanaan <i>e-Government</i> yang terintegrasi	Pelaksanaan percepatan tata kelola dan manajemen <i>e-Government</i> yang terintegrasi	<i>Core Tax System</i>	2 Modul	287.971.802

Sumber : [www.bappenas.go.id/Materi](http://www.bappenas.go.id/Materi) Pemutakhiran RKP tahun 2019

*Core Tax System* dalam Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan adalah membangun Sistem Teknologi Informasi Perpajakan dengan platform teknologi baru yang meliputi

sistem inti perpajakan (*core tax system*) dan sumber daya informasi dalam rangka mendukung administrasi perpajakan yang efektif, efisien dan memiliki fleksibilitas yang tinggi.

### Proyek Unggulan

Pada tahun 2019 terdapat Proyek Unggulan Kementerian Keuangan yang diampu oleh Direktorat Jenderal Pajak terkait dengan tugas dan fungsi DJP sebagai berikut:

*Tabel 2. 4 Proyek Unggulan DJP*

No.	Unit/Proyek	Definisi	Output	Anggaran (Ribuan)	UIC
1	Inklusi Kesadaran Perpajakan dalam Kurikulum Pendidikan Nasional	Program Inklusi Kesadaran Pajak dalam Kurikulum Pendidikan merupakan program jangka panjang untuk menyiapkan generasi emas Indonesia yang sadar dan taat pajak. Selain itu, untuk <i>Grand Strategy</i> Edukasi Perpajakan Pembinaan terhadap Wajib Pajak merupakan amanah Undang-Undang yang harus dilaksanakan.	2 MoU	1.172.782	Dit.P2 Humas
2	Joint Program DJP-DJBC	Optimalisasi penerimaan melalui sinergi DJP-DJBC untuk peningkatan kepatuhan, efektifitas pengawasan dan efisiensi pelayanan wajib pajak yang merupakan pengguna jasa kepabeanan dan cukai.	2 Dokumen	171.248	Dit. TPB
			1 Dokumen	462.914	Dit. PKP
3	Implementasi Kebijakan Integrasi data Keuangan berbasis <i>Single Identity Number</i> (SIN)	Inisiatif ini berisi sekumpulan kegiatan strategis yang dijabarkan dalam beberapa program reformasi di bidang peraturan perpajakan untuk membuat peraturan yang lebih efektif, efisien, dan adil untuk memperkuat struktur perekonomian Indonesia.	1 Dokumen	363.708	Dit. TPB
4	Penyusunan Kebijakan di bidang Penanganan Transaksi Ekonomi Digital	Project ini bertujuan untuk menangani semakin berkembangnya perubahan pola ekonomi masyarakat dari perekonomian tradisional ke ekonomi digital dimana termasuk di dalamnya adalah <i>e-commerce</i> , penggunaan uang elektronik, penggunaan <i>Intellectual Property</i> (IP) dari Ekonomi Digital, dan lain sebagainya. Disamping itu, dengan semakin berkembangnya sektor ekonomi digital, akan memberikan efek bagi yang lain seperti semakin berkembangnya teknologi informasi, pola hidup masyarakat dan lain sebagainya. Dengan	1 Pedoman Pemeriksaan	482.434	Dit. PP

		semakin berkembangnya ekonomi digital, maka potensi penerimaan pajak dari sektor tersebut tentu semakin meningkat pula.			
5	<i>Refinement Compliance Risk Management</i>	CRM adalah sebuah <i>framework</i> kepatuhan pajak berbasis manajemen risiko yang terdiri dari proses identifikasi, <i>asesment</i> , analisis, prioritasasi, menentukan <i>treatment</i> dan evaluasi yang berjalan secara sistematis dan berkesinambungan.	1 Dokumen Konsep Refinement	1.703.040	Dit. PKP
6	<i>Refinement SIMDK Pusat dan Daerah</i>	Sistem Informasi Manajemen Data Keuangan Pusat dan Daerah yang terintegrasi, komprehensif, dan <i>end to end</i> serta meningkatkan sinergi pengawasan internal untuk pengawasan penerimaan perpajakan atas belanja pemerintah.	1 Dashboard	506.908	Dit. PKP
7	Penyusunan Kebijakan Arsitektur dan Proses Analisis Data Perpajakan	Menyediakan kerangka desain pemanfaatan data dengan mengidentifikasi, memastikan kualitas data, memetakan, menyandingkan data internal dan eksternal dan menyediakannya dalam sistem informasi perpajakan sehingga menghasilkan data yang handal dan akurat untuk dimanfaatkan dalam melakukan penggalan potensi dan pengawasan terhadap Wajib Pajak.	2 Dokumen	812.500	Dit. PKP
8	Penyusunan Kebijakan terkait Implementasi <i>Cash Receipt System</i>	Membenahi sistem administrasi PPN untuk segmen <i>Business to Customer</i> (B2C) melalui implementasi <i>Cash Receipt System</i> (CRS) pada Pengusaha Kena Pajak sektor ritel yang bertujuan untuk mengoptimalkan penerimaan PPN melalui upaya peningkatan kepatuhan Pengusaha Kena Pajak sektor ritel tersebut.	1 Regulasi	170.079	Dit. PP I

Sumber : [www.kemenkeu.go.id/rencana-kerja-kementerian-keuangan/](http://www.kemenkeu.go.id/rencana-kerja-kementerian-keuangan/)

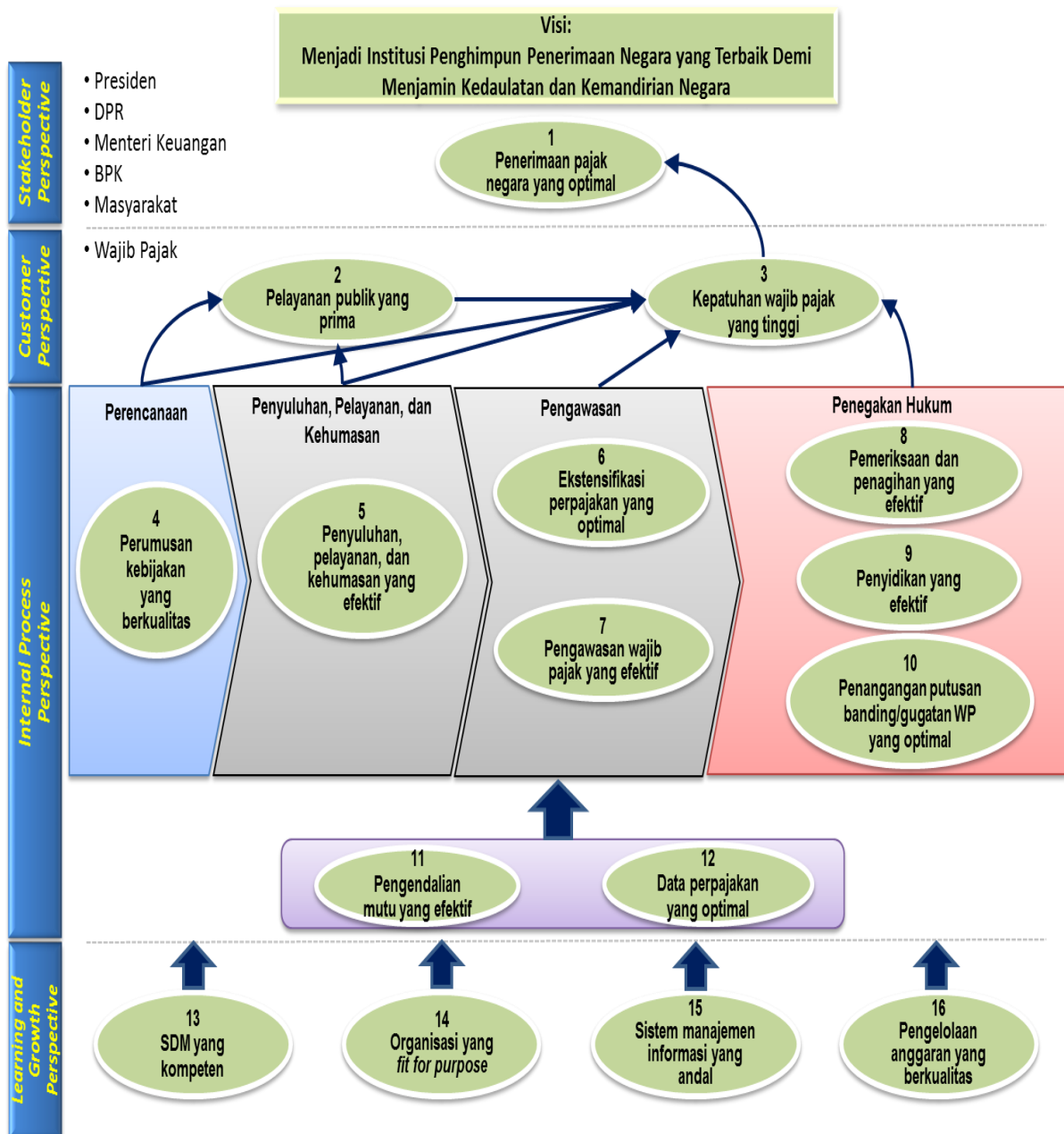
## Refinement Kontrak Kinerja

### Perjanjian Kinerja

Perjanjian Kinerja adalah dokumen yang berisikan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah, untuk melaksanakan program/kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja. Perjanjian Kinerja DJP merupakan suatu janji kinerja yang akan diwujudkan selaku penerima amanah dari Menteri Keuangan.

Perjanjian Kinerja tahun 2019 Direktorat Jenderal Pajak berpedoman pada visi dan misi Presiden, Renstra, Renja dan peraturan terkait pengelolaan kinerja. Peta Strategi DJP tahun 2019 adalah sebagai berikut:

*Gambar 2. 1 Peta Strategi DJP tahun 2019*



Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Dari peta tersebut tergambar bahwa jumlah Sasaran Strategis (SS) ada sebanyak 16 (enam belas) SS dan diidentifikasi menjadi Indikator Kinerja Utama (IKU) sebanyak 22 (dua puluh dua) IKU. Sasaran Strategis tersebut saling berkaitan satu sama lain sehingga diharapkan dapat menopang pencapaian Visi DJP.

Tahun 2019, agar tercapainya SS yang lebih optimal, DJP melakukan penyempurnaan pada beberapa IKU. Penyempurnaan (*refinement*) IKU dilakukan agar pengukuran kinerja semakin baik dari tahun ke tahun, melalui perubahan ruang lingkup/reformulasi IKU dan Target IKU, penetapan IKU baru, dan penghapusan IKU,

1. Perubahan ruang lingkup/reformulasi IKU

Reformulasi IKU meliputi perluasan ruang lingkup pengukuran IKU serta penajaman formula pengukuran IKU sehingga lebih menggambarkan SS.

2. Penetapan IKU baru

IKU baru yang ditetapkan dalam rangka mengukur proses bisnis dan resources DJP yang selama ini belum terakomodasi dalam Kontrak Kinerja DJP. Adapun rincian IKU baru adalah sebagai berikut:

- 1) IKU "Persentase tindak lanjut pengaduan pelayanan perpajakan tepat waktu"  
Pengaduan terkait pelayanan perpajakan dalam Sistem Informasi Pengaduan Pajak.
- 2) IKU "Persentase keberhasilan pelaksanaan *joint program*"  
*Joint program* merupakan salah satu program sinergi perpajakan dengan unit lain mencakup *joint analysis*, *joint audit*, *joint collection*, *joint investigation* dan *joint* proses bisnis dan IT.

- 3) IKU "Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan"

Kegiatan pengawasan atas kepatuhan berupa permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan dimulai dengan penerbitan Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (SP2DK) s.d. penerbitan Laporan Hasil Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (LHP2DK)

- 4) IKU "Persentase penyelesaian pemeriksaan"

Kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku sampai diterbitkan LHP.

- 5) IKU "Persentase rekomendasi BPK yang telah ditindaklanjuti"

Penyelesaian rekomendasi adalah temuan yang telah selesai ditindaklanjuti terhadap temuan/rekomendasi BPK sebagaimana *action plan* dengan *timeframe* yang ditetapkan pemerintah.

- 6) IKU "Persentase proses penempatan *talent* pada jabatan target"

Penetapan *Talent* untuk Jabatan Administrator (Eselon III), Jabatan Pengawas (Eselon IV) dan Eselon V melalui proses Manajemen Talenta.

- 7) IKU "Indeks Integritas Organisasi"

Indeks Integritas Organisasi diperoleh dari rata-rata nilai pemenuhan ZI-WBK di tingkat eselon 1.

- 8) IKU "Persentase penyelesaian program Transformasi Digital"

*Enterprise Architecture* (EA) sebagai jembatan menuju Transformasi Digital Kemenkeu, yang dilaksanakan secara terus menerus sejalan dengan perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (Misi Kemenkeu 4.0)

## Penghapusan IKU

- 1) IKU "Persentase penyampaian SPT melalui *e-Filing*"  
IKU tersebut merupakan salah satu tujuan DJP yang tertuang pada Rencana Strategi DJP 2014-2019. Pada tahun 2019, target IKU sudah melampaui target Renstra. Pada tahun 2019 IKU tersebut diturunkan ke Kemenkeu-*Two*.
- 2) IKU "Persentase himbauan SPT yang selesai ditindaklanjuti"  
IKU tersebut merupakan salah satu indikator kinerja DJP yang tertuang pada Rencana Strategi DJP 2014-2019.
- 3) IKU "*Audit Coverage Ratio*"  
IKU tersebut merupakan salah satu indikator kinerja DJP yang tertuang pada Rencana Strategi DJP 2014-2019.
- 4) IKU "Persentase keberhasilan pelaksanaan *joint audit*"  
IKU ini diubah menjadi iku *joint program*. Pelaksanaan *joint audit* termasuk dalam *joint program*.
- 5) IKU "Persentase rekomendasi BPK atas LKPP dan LKBUN yang telah ditindaklanjuti"  
Pada tahun 2018 IKU tersebut merupakan *cascading* peta dari Kemenkeu-*Wide* untuk ditetapkan pada unit eselon I dalam rangka mendukung pencapaian kinerja unit eselon I dan kementerian sesuai nota dinas Direktur Jenderal Pajak nomor ND-33/PJ/2019, untuk tahun 2019 IKU ini dimandatkan ke Subdirektorat Investigasi Internal Direktorat KITSDA dan Bagian Keuangan Sekretariat Direktorat Jenderal.
- 6) IKU "Persentase rekomendasi BPK atas LK BA 15 yang telah ditindaklanjuti"  
Pada tahun 2018 IKU tersebut merupakan *cascading* peta dari Kemenkeu-*Wide* untuk ditetapkan pada unit eselon I dalam rangka mendukung pencapaian kinerja unit eselon I dan Kementerian. Untuk tahun 2019, sesuai Nota Dinas Direktur Jenderal Pajak ND-33/PJ/2019, merupakan IKU *mandatory* ke Subdit Investigasi Internal dan Bagian Keuangan.
- 7) Persentase implementasi inisiatif RBTK  
Pada tahun 2018 IKU tersebut *cascading* peta dari Kemenkeu-*Wide* untuk ditetapkan pada unit eselon I dalam rangka mendukung pencapaian kinerja unit eselon I dan Kementerian.
- 8) IKU "Tingkat pemenuhan unit kerja terhadap kriteria ZI WBK"  
Sesuai Kontrak Kinerja Direktur Jenderal Pajak No-3/KK/2019 bahwa IKU tingkat pemenuhan unit kerja terhadap kriteria ZI WBK ditetapkan menjadi Sub IKU pada IKU "Indeks Integritas Organisasi"
- 9) IKU "Persentase kapabilitas tata kelola TIK"  
Pada tahun 2018 IKU tersebut *cascading* peta dari Kemenkeu-*Wide* untuk ditetapkan pada unit eselon I dalam rangka mendukung pencapaian kinerja unit eselon I dan Kementerian. Sesuai Kontrak Kinerja Direktur TIK nomor : 12.01/PJ/2019 IKU tersebut ditetapkan pada Kemenkeu-*Two* Direktur TIK.



Dari hasil *Refinement* telah dihasilkan IKU Direktur Jenderal Pajak yang dituangkan dalam Kontrak Kinerja K-*One* tahun 2019 dan ditandatangani antara Direktur Jenderal Pajak bersama Menteri Keuangan. Pada K-*One* DJP tahun 2019 terdapat beberapa IKU baru dan penyesuaian berupa kenaikan target dengan tujuan peningkatan kinerja organisasi, sebagai berikut.

*Tabel 2. 5 Perbandingan Target IKU tahun 2018 dan 2019*

Kode SS/IKU	Sasaran Strategis/IKU	Target 2018	Target 2019
<i>Stakeholder Perspective</i>			
1	Penerimaan pajak negara yang optimal		
1a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak	100%	100%
<i>Customer Perspective</i>			
2	Pelayanan publik yang prima		
2a-CP	Indeks kepuasan publik atas layanan DJP	4,23	4.29
3	Kepatuhan wajib pajak yang tinggi		
3a-CP	Persentase kepatuhan WP Badan dan OP Non Karyawan	55%	60%
3a1-CP	Persentase tingkat kepatuhan formal WP Badan dan OP Non Karyawan	65%	70%
3a2-CP	Persentase WP Badan dan OP Non Karyawan yang melakukan pembayaran	45%	50%
<i>Internal Process Perspective</i>			
4	Perumusan kebijakan yang berkualitas		
4a-N	Indeks efektivitas peraturan perpajakan	8	8,2
5	Penyuluhan, pelayanan dan kehumasan yang efektif		
5a-N	Persentase efektivitas kegiatan penyuluhan	60%	65%
5b-N	Persentase tindak lanjut pengaduan pelayanan perpajakan tepat waktu	-	85%
5c-N	Tingkat efektivitas kehumasan	80	80
6	Ekstensifikasi perpajakan yang optimal		
6a-N	Persentase WP baru hasil ekstensifikasi yang melakukan pembayaran	100%	100%
7	Pengawasan wajib pajak yang efektif		
7a-CP	Persentase keberhasilan pelaksanaan <i>joint program</i>	-	80%
7b-N	Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan	-	100%
8	Pemeriksaan dan penagihan yang efektif		
8a-N	Persentase penyelesaian pemeriksaan	-	100%

8b-N	Persentase pencairan piutang pajak	66%	75%
9	Penyidikan yang efektif		
9a-N	Persentase hasil penyidikan yang telah dinyatakan lengkap oleh kejaksaan (P21)	60%	65%
10	Penanganan putusan banding/gugatan WP yang optimal		
10a-N	Persentase jumlah putusan yang mempertahankan objek banding/gugatan di pengadilan pajak	40%	41%
11	Pengendalian mutu yang efektif		
11a-CP	Persentase rekomendasi BPK yang telah ditindaklanjuti	-	90%
12	Data perpajakan yang optimal		
12a-N	Persentase data eksternal teridentifikasi	64%	65%
<i>Learning and Growth Perspective</i>			
13	SDM yang kompeten		
13a-CP	Persentase pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatan	94%	94%
13b-N	Persentase proses penempatan <i>talent</i> pada jabatan target	-	80%
14	Organisasi yang <i>fit for purpose</i>		
14a-CP	Indeks Integritas Organisasi	-	92,5
14a1-CP	Tingkat pemenuhan unit kerja terhadap kriteria ZI WBK	100%	100% (30 Unit kerja)
14a2-CP	Indeks Persepsi Integritas	-	85
14b-CP	Persentase penyelesaian program Transformasi Digital	-	80%
15	Sistem manajemen informasi yang andal		
15a-CP	Tingkat <i>downtime</i> sistem TIK	0,35%	0,1%
16	Pengelolaan anggaran yang berkualitas		
16a-N	Persentase kualitas pelaksanaan anggaran	95%	95%

Penyusunan IKU memperhatikan keterkaitan antara Kontrak Kinerja, Renja dan Renstra, sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

Tabel 2. 6 Keterkaitan IKU pada Renstra, Renja dan Kontrak Kinerja DJP

No	Sasaran Strategis	IKU		
		Kontrak Kinerja	Renja	Renstra
1	Penerimaan pajak negara yang optimal	Persentase realisasi penerimaan pajak	Persentase Realisasi Penerimaan Pajak	Persentase realisasi penerimaan pajak terhadap target
2	Pelayanan publik yang prima	Indeks kepuasan publik atas layanan DJP	Indeks Kepuasan Publik atas Layanan DJP	Indeks kepuasan pengguna layanan DJP
3	Kepatuhan wajib pajak yang tinggi	Persentase kepatuhan WP Badan dan OPNK	Persentase tingkat kepatuhan formal WP Badan dan OPNK	Persentase tingkat kepatuhan formal WP
4	Perumusan kebijakan yang berkualitas	Indeks efektivitas peraturan perpajakan	Indeks efektivitas Peraturan	-
5	Penyuluhan, pelayanan dan kehumasan yang efektif	Persentase efektivitas kegiatan penyuluhan	Persentase efektivitas kegiatan penyuluhan	Tingkat efektivitas penyuluhan
		Persentase tindak lanjut pengaduan pelayanan perpajakan tepat waktu	Persentase tindak lanjut pengaduan pelayanan perpajakan	-
		Tingkat efektivitas kehumasan	Tingkat efektivitas kehumasan	Tingkat efektivitas kehumasan
6	Ekstensifikasi perpajakan yang optimal	Persentase WP baru hasil ekstensifikasi yang melakukan pembayaran	Persentase WP Baru hasil ekstensifikasi yang melakukan pembayaran	Persentase wP baru hasil ekstensifikasi yang melakukan pembayaran
7	Pengawasan wajib pajak yang efektif	Persentase keberhasilan pelaksanaan <i>joint program</i>	-	-
		Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan	-	-

8	Pemeriksaan dan penagihan yang efektif	Persentase penyelesaian pemeriksaan	Tingkat Efektifitas Pemeriksaan	Tingkat efektivitas pemerisakaan
		Persentase pencairan piutang pajak	Persentase pencairan piutang pajak	-
9	Penyidikan yang efektif	Persentase hasil penyidikan yang telah dinyatakan lengkap oleh kejaksaan (P21)	Persentase hasil penyidikan yang dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P21)	Persentase hasil penyidikan yang telah dinyatakan lengkap oleh kejaksaan (P21)
10	Penanganan putusan banding/gugatan WP yang optimal	Persentase jumlah putusan yang mempertahankan objek banding/gugatan di pengadilan pajak	Persentase Jumlah Putusan yang Mempertahankan Objek Banding / Gugatan di Pengadilan Pajak	-
11	Pengendalian mutu yang efektif	Persentase rekomendasi BPK yang telah ditindaklanjuti	Persentase Jumlah Rekomendasi Hasil Pengujian Kepatuhan Internal yang Ditindaklanjuti	-
12	Data perpajakan yang optimal	Persentase data eksternal teridentifikasi	-	Persentase data eksternal teridentifikasi
13	SDM yang kompeten	Persentase pejabat yg telah memenuhi Standar Kompetensi Jabatan (SKJ)	Persentase pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatan (SKJ)	Persentase pejabat yang telah memenuhi SKJ
		Persentase proses penempatan talent pada jabatan target	-	Persentase proses penempatan talent pada jabatan target
14	Organisasi yang <i>fit for purpose</i>	Indeks Integritas Organsasi	-	-
15	Sistem manajemen informasi yang andal	Tingkat <i>downtime</i> sistem TIK	Tingkat <i>downtime</i> sistem TIK	-
16	Pengelolaan anggaran yang berkualitas	Persentase kualitas pelaksanaan anggaran	Persentase Kualitas Pelaksanaan Anggaran	-

## Pengukuran Kinerja Organisasi

Sesuai Keputusan Menteri Keuangan Nomor KMK 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja, tahapan akhir dari pengelolaan kinerja adalah proses penilaian, *monitoring* dan evaluasi kinerja. Nilai Kinerja Organisasi (NKO) diperoleh dengan menghitung data target dan realisasi IKU yang tersedia.

Untuk mendapatkan NKO, perhitungan dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut:

a. Realisasi IKU

Merupakan hasil perhitungan *raw data* berdasarkan formula didalam manual IKU.

b. Indeks Capaian IKU

Merupakan hasil perhitungan Indeks Capaian IKU, dilakukan dengan membandingkan antara realisasi dengan target berdasarkan formula

penghitungan indeks capaian IKU untuk setiap jenis polarisasi.

c. Nilai Sasaran Strategi (NSS)

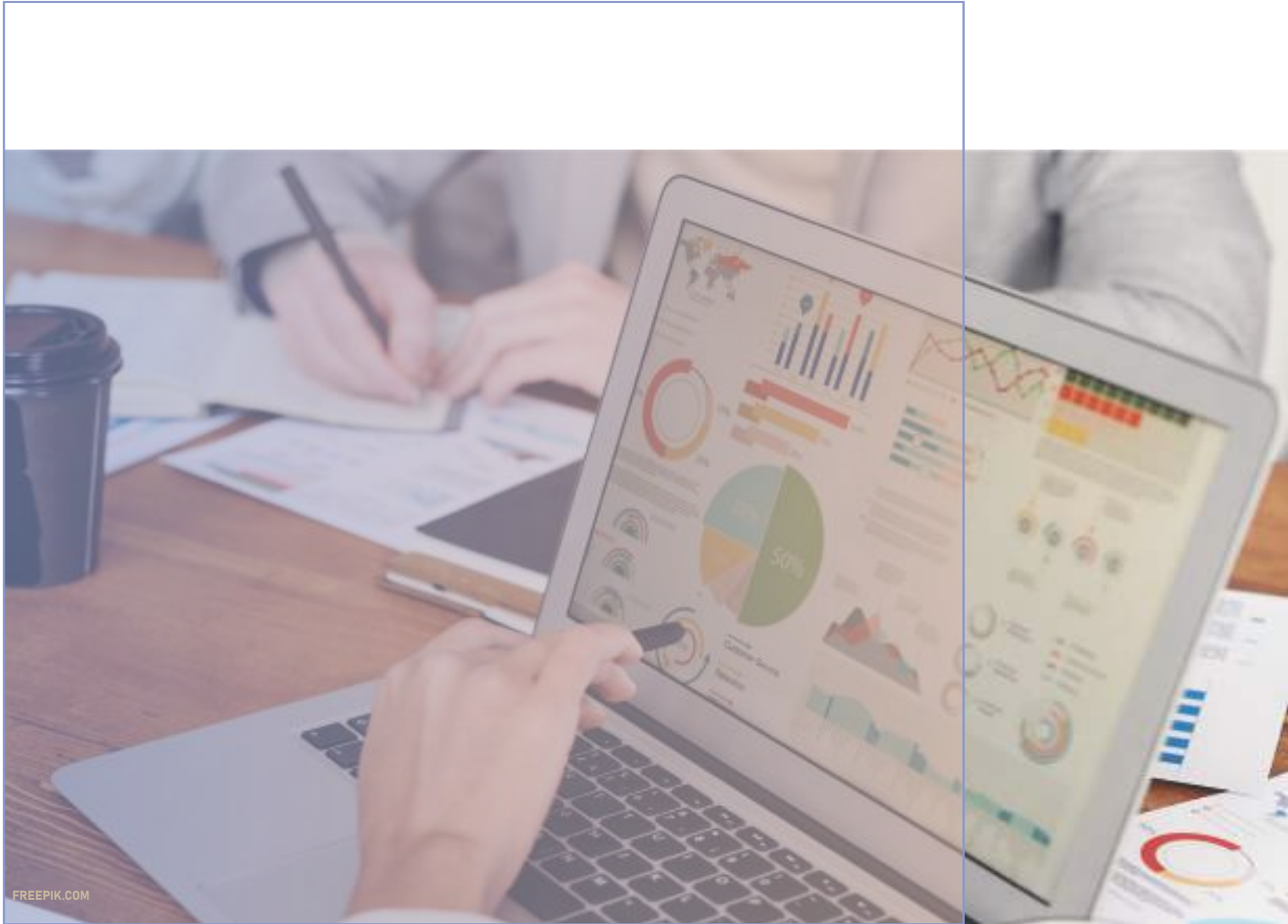
Merupakan hasil perhitungan Nilai Sasaran Strategi (NSS), dilakukan dengan mengonsolidasikan seluruh indeks capaian IKU dalam suatu SS dengan memperhitungkan bobot tertimbang IKU. Bobot IKU mencerminkan tingkat kualitas dan validitas IKU.

d. Nilai Perspektif

Merupakan nilai yang menunjukkan konsolidasi dari seluruh NSS dalam satu perspektif.

e. NKO

Merupakan konsolidasi dari seluruh Nilai Perspektif atau seluruh realisasi IKU dalam satu Peta Strategi. Perhitungan NKO mengacu pada Kontrak Kinerja yang ditetapkan.



# AKUNTABILITAS KINERJA

## A. CAPAIAN KINERJA ORGANISASI

Pengukuran capaian kinerja Direktorat Jenderal Pajak tahun 2019 dapat dilihat dari capaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO), dengan cara membandingkan antara target dan realisasi Indikator Kinerja Utama (IKU) pada masing-masing perspektif. NKO Direktorat Jenderal Pajak tahun 2019 adalah sebesar 102.63. Nilai tersebut berasal dari capaian kinerja pada masing-masing perspektif sebagaimana tampak pada tabel berikut.

Selama tahun 2019, dari 22 IKU Direktorat Jenderal Pajak, terdapat 20 IKU berstatus hijau, 2 IKU berstatus kuning, dan tidak terdapat IKU yang berstatus merah.

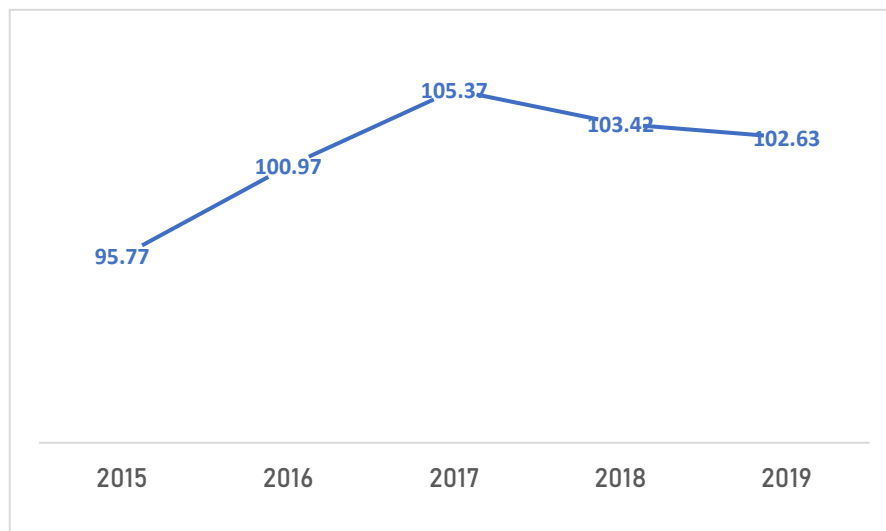
Tabel 3.1 Nilai Kinerja Organisasi  
Direktorat Jenderal Pajak

PERSPEKTIF	BOBOT	NILAI
STAKEHOLDER	25%	21,11%
CUSTOMER	15%	15,54%
INTERNAL PROCESS	30%	32,98%
LEARNING AND GROWTH	30%	33,00%
NILAI KINERJA ORGANISASI		102,63%

Pada tahun 2019 terdapat beberapa penajaman IKU melalui reformulasi IKU dan penetapan target yang lebih menantang dibanding tahun sebelumnya. Selain itu, terdapat beberapa IKU baru yang dirumuskan untuk lebih mendukung pencapaian Sasaran Strategis. Perubahan ini mempunyai dampak terhadap capaian kinerja organisasi DJP.

Perkembangan NKO DJP dari tahun 2015 sampai dengan 2019 dapat digambarkan sebagaimana grafik berikut:

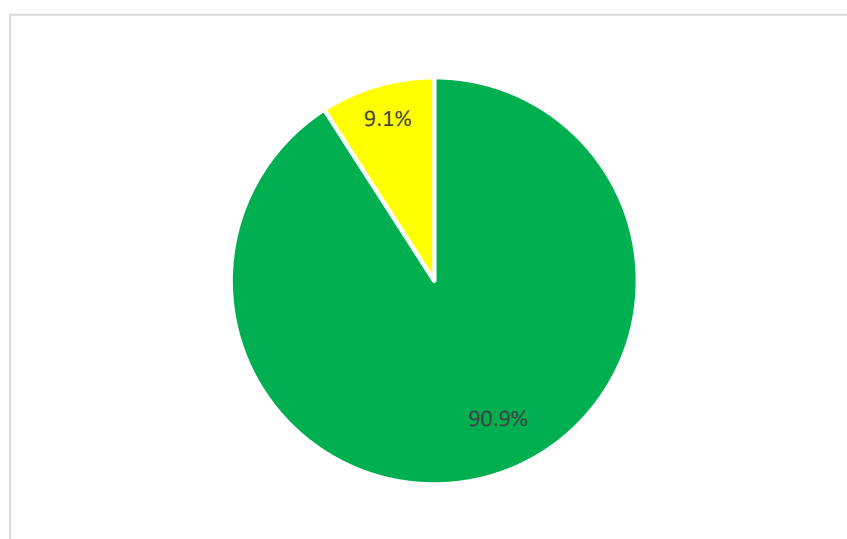
*Grafik 3. 1 NKO DJP 2015-2019*



Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Secara keseluruhan, NKO 2019 mencapai 102.63 lebih rendah dibandingkan NKO tahun 2018 sebesar 103.42. Pada tahun 2019, dari 22 IKU DJP, terdapat 20 IKU berstatus hijau (90.9%) dan 2 IKU berstatus kuning (9.1%) serta tidak terdapat IKU yang berstatus merah.

*Grafik 3. 2 Persentase Perbandingan Capaian IKU*



Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Capaian IKU untuk setiap Sasaran Strategis adalah sebagai berikut:

### Stakeholder Perspective

Sasaran Strategis 1: Penerimaan pajak negara yang optimal

#### 1. Perbandingan antara Target dengan Realisasi dan Capaian IKU

Kode IKU	Nama IKU	Target	Realisasi	Kinerja
1a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak	100%	84,44%	84,44%

- Deskripsi Sasaran Strategis  
Optimalisasi penerimaan pajak sesuai target APBN atau APBN-P

- Definisi IKU

Target penerimaan pajak tergambar dalam APBN atau APBN-P. Angka target penerimaan pajak diperoleh dari angka resmi yang diterbitkan Kementerian Keuangan, tercermin dalam aplikasi penerimaan pajak yang ditetapkan.

Realisasi penerimaan pajak adalah realisasi penerimaan pajak netto yaitu jumlah penerimaan bruto SSP dari MPN, SPM, penerimaan valas,

penerimaan DTP, Penerimaan PBB, dan PPh Migas, dikurangi SPMKP dan SPMIB. Pengambilan data penerimaan setiap tanggal 7 bulan berikutnya setelah triwulan berakhir.

Realisasi penerimaan pajak bruto adalah jumlah realisasi penerimaan pajak melalui Modul Penerimaan Negara (MPN), penerimaan pajak dalam mata uang asing, penerimaan pajak yang dibukukan secara manual, ditambah Pemindahbukuan (Pbk) Terima, dikurangi Pbk Kirim. Target Penerimaan Pajak adalah target yang telah ditetapkan dalam APBN/APBNP.

- Formula IKU

Capaian Penerimaan Pajak =	$\frac{\text{Realisasi Penerimaan Pajak}}{\text{Target Penerimaan Pajak}}$
----------------------------	--

- Realisasi IKU

Jenis Konsolidasi Periode IKU ini adalah *Take Last Known Value* dengan target triwulanan. Berdasarkan hasil monitoring pada Aplikasi *Online Monitoring Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (OMSPAN)* per tanggal 13 Januari 2020, diketahui bahwa realisasi penerimaan pajak pada tahun 2019 adalah Rp1.332,06 Triliun atau 84.44% dari target yang telah ditetapkan sebesar Rp1.577,56 Triliun.

- Analisis terkait Capaian IKU

Pemerintah dihadapkan pada tantangan eksternal dalam mencapai target penerimaan APBN 2019. Sehingga, APBN diharapkan lebih efisien dan efektif. Selain situasi geopolitik, dinamika perekonomian global terutama perang dagang antar negara berimbas pada kinerja perekonomian domestik. Hal ini sangat berpengaruh terhadap penerimaan Indonesia.

Dikutip dari Nota Keuangan dan RAPBN 2019, IMF dalam rilis *World Economic Outlook* pertumbuhan



ekonomi global di tahun 2019 stagnan disertai laju volume perdagangan dunia yang diperkirakan melambat. Sepanjang periode Januari s.d. Desember 2019, Direktorat Jenderal Pajak mampu mengumpulkan penerimaan pajak Rp1.332,06 Triliun atau 84,44% dari target APBN yaitu sebesar Rp1.577,56 Triliun. Capaian realisasi penerimaan pajak untuk tahun 2019 memang lebih rendah dibandingkan dengan capaian tahun 2018 yaitu 92,23%, namun masih lebih tinggi dibandingkan tahun 2015 dan 2016, masing-masing sebesar 81,61% dan 81,96%. Melemahnya kondisi ekonomi global, belum membaiknya harga komoditas pertambangan dan hasil sawit, dan penurunan volume transaksi perdagangan internasional sepanjang tahun 2019 di bawah bayang-bayang perang dagang dan konflik geopolitik telah mengakibatkan perlambatan pertumbuhan ekonomi nasional dan memberikan tekanan pada aktivitas ekspor-impor Indonesia.

Sementara itu nilai impor Indonesia secara kumulatif untuk periode Januari – November 2019 sebesar USD 156,22 miliar, atau turun 9,88% dibandingkan periode yang sama tahun 2018. Kondisi ini memberikan tekanan terhadap basis penerimaan pajak, yang mengakibatkan kinerja penerimaan pajak tahun ini mengalami perlambatan. Kinerja pertumbuhan penerimaan pajak tahun 2019 sebesar 1,48%, pertumbuhan tersebut lebih rendah dibandingkan tahun lalu, yang mampu tumbuh *double digits* hingga 14,10% di tahun 2018.

Di sisi lain, untuk menjaga stabilitas ekonomi pemerintah juga menggulirkan kebijakan pemberian

fasilitas perpajakan, seperti penurunan tarif Pajak Penghasilan (PPh) bagi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dari sebelumnya 1% menjadi 0,5%, pemberian fasilitas *tax holiday* dan *tax allowance*, dan program percepatan restitusi. Dampak dari program percepatan restitusi cukup memberikan tekanan pada penerimaan. Restitusi bulanan sepanjang tahun 2019 rata-rata menunjukkan peningkatan dibandingkan dengan tahun 2018. Hanya pada triwulan III mengalami penurunan dengan penurunan terbesar di bulan November. Secara keseluruhan restitusi tahun 2019 mencapai Rp 143,97 Triliun atau tumbuh *double digits* hingga 21,11%.

- Analisis Program yang Menunjang Keberhasilan Pencapaian Kinerja

Kegiatan-kegiatan yang menunjang pencapaian IKU Persentase realisasi penerimaan pajak tahun 2019 adalah:

1. Optimalisasi ekstensifikasi wajib pajak berkualitas.
2. Penguatan penyuluhan dan pelayanan wajib pajak.
3. Peningkatan dan pengawasan kepatuhan formal dan material Wajib Pajak.
4. Peningkatan efektivitas penagihan.
5. Optimalisasi pelaksanaan pendataan dan penilaian dalam rangka penggalan potensi pajak.
6. Pelaksanaan penegakan hukum pidana pajak dan peningkatan mutu pemeriksaan.
7. Pemanfaatan data *AEoI* dan akses informasi keuangan.
8. Tindak lanjut atas data *joint analysis* DJP-DJPK-DJBC.

9. Optimalisasi pemanfaatan data berbasis *MoU* (BI, BIN, Ditjen AHU, Ditjen Imigrasi)
  10. Optimalisasi pengawasan wajib pajak melalui Aplikasi CRM Fungsi Pengawasan.
  - Analisis atas Pelaksanaan Rencana Aksi atau Mitigasi Risiko yang Telah Disusun Dalam Penapaian Kinerja
 

Dalam upaya pencapaian target IKU Persentase realisasi penerimaan pajak tahun 2019, telah disusun beberapa Rencana Aksi atau Mitigasi Risiko, antara lain:

    1. Meningkatkan *effort* dari ekstensifikasi, pengawasan, pemeriksaan dan penagihan, pemeriksaan bukti permulaan dan penyidikan.
    2. Pengawasan berbasis segmentasi: WP prioritas, HWI dan grup usahanya, pelaku usaha ekonomi digital, OP pekerja bebas, pelaku UMKM, pengawasan kepatuhan pemungutan pajak pusat dan daerah meliputi kerjasama dengan KL dan Pemda (pengawasan benda-hara, perluasan KSWP, perjanjian kerjasama), pengawasan kepatuhan PPN.
    3. Peningkatan kepatuhan sukarela melalui edukasi dan Humas yang efektif, pelayanan yang mudah dan berkualitas.
    4. Penyusunan peta potensi pajak berdasarkan sektor dan wilayah.
2. Perbandingan antara Realisasi Capaian IKU Tahun 2017 s.d. 2019
- Perbandingan Realisasi Capaian IKU Tahun 2019 dengan Realisasi Kinerja Dua Tahun Sebelumnya terlihat dalam table berikut:

*Tabel 3. 2 Perbandingan Capaian IKU 2017 s.d. 2019*

Tahun	2017	2018	2019
Target	1.283,57	1.424,00	1.577,56
Realisasi	1.151,03	1.315,51	1332,06
Capaian	89.67%	92.23%	84.44%

Dari target penerimaan pajak dalam APBN 2019 sebesar Rp1.577,56 triliun, penerimaan pajak sampai dengan Desember 2019 mencapai 1332,06 triliun, yaitu sebesar 84,44% dari target. Persentase capaian penerimaan pajak tahun 2019 ini menurun dibandingkan dengan capaian periode yang sama di tahun 2018, yaitu sebesar 92,23%.

3. Perbandingan antara Realisasi Capaian IKU Tahun 2019 dengan Target Jangka Menengah
- Perbandingan Realisasi Capaian IKU Tahun 2019 dengan Target Jangka Menengah terlihat dalam table berikut:

*Tabel 3. 3 Perbandingan Realisasi Capaian IKU Tahun 2019 dengan Target Jangka Menengah*

Nama Indikator Kinerja Utama (IKU)	Dok. Perencanaan 2019		Kinerja 2019	
	Target Renstra DJP	Target RPJMN	Target Konkin	Realisasi
Persentase realisasi penerimaan pajak	100%	100%	100%	84.44%

- Analisis dan Penjelasan Kenaikan/Penurunan Pertumbuhan per Jenis Pajak

Penerimaan pajak tahun 2019 mencapai Rp1.332,06 triliun, atau 84,44% dari target APBN 2019 sebesar Rp1.577,56 triliun. Pertumbuhan penerimaan mencapai 1,43% atau lebih lambat dibandingkan dengan periode yang sama di tahun 2018 yang tumbuh 14,10%.

Tekanan utama penerimaan pajak pada periode ini berasal dari: (i) restitusi yang meningkat 21,11%; (ii) moderasi harga komoditas di pasar global sehingga pertumbuhan penerimaan dari sektor pertambangan dan sawit menurun; (iii) normalisasi aktivitas impor; dan (iv) masih terbatasnya ekspansi sektor manufaktur yang tercermin pada nilai PMI 49,5 di bulan Desember. Beberapa jenis pajak utama mengalami kontraksi namun masih mampu tumbuh meskipun di bawah tahun 2018, antara lain PPh Pasal 21 tumbuh 10,17%, PPh Pasal 25/29 Badan tumbuh 1,07%, dan PPN Dalam Negeri tumbuh 3,71%. Akan tetapi terdapat jenis pajak utama yang tumbuh negatif seperti pada PPN Impor yang tumbuh -8,13%, PPh 22 Impor tumbuh -1,94% dan PPh 26 tumbuh -6,65%.

a. PPh Pasal 21

Realisasi penerimaan PPh Pasal 21 mencapai Rp148,63 triliun atau 101,97% dari target APBN 2019 sebesar Rp145,76 triliun dan tumbuh 10,17%, lebih lambat jika dibandingkan tahun 2018 yang mampu tumbuh 14,56%. Pertumbuhan ini ditopang oleh pertumbuhan sektor-sektor utama seperti Adm. Pemerintahan (3,4%), Industri Pengolahan (5,5%), dan Jasa Keuangan (13,8%). Pertumbuhan PPh Pasal 21 menjadi salah satu indikator tingkat utilisasi tenaga kerja yang secara umum masih cukup baik di tahun 2019. Perbaikan kondisi ketenagakerjaan juga tercermin pada kenaikan tingkat upah dan menurunnya tingkat pengangguran di tahun 2019

b. PPh Pasal 22

Realisasi penerimaan PPh Pasal 22 mencapai Rp18,94 triliun atau 83,40% dari target APBN 2019 sebesar Rp22,71 triliun dan tumbuh 5,19%, lebih lambat dibandingkan tahun 2018 yang tumbuh sebesar 11,35%. Pertumbuhan terutama ditopang oleh sektor Industri Pengolahan dan Pengadaan Listrik yang tumbuh 11,5% dan 3,8%,

sementara sektor Perdagangan menunjukkan perlambatan dengan pertumbuhan 1,4%.

c. PPh Pasal 22 Impor

Realisasi penerimaan PPh Pasal 22 Impor mencapai Rp53,66 triliun atau 78,61% dari target APBN 2019 sebesar Rp68,26 triliun dan tumbuh -1,94% jauh lebih rendah dibandingkan dengan tahun 2018 yang mampu tumbuh 26,80%. Perlambatan pertumbuhan penerimaan PPh Pasal 22 Impor ini sejalan dengan menurunnya laju pertumbuhan impor Indonesia selama tahun 2019 yang mengalami pertumbuhan negatif setiap bulannya. Moderasi nilai impor juga berlaku untuk komponen-komponen di dalamnya. Secara sektoral setoran PPh Pasal 22 Impor didominasi oleh Industri Pengolahan yang mengalami penurunan dengan pertumbuhan -9,2% dan sektor Perdagangan yang tumbuh terbatas pada 4,56%.

d. PPh Pasal 23

Realisasi penerimaan PPh Pasal 23 mencapai Rp42,40 triliun atau 87,41% dari target APBN 2019 sebesar Rp48,50 triliun dan tumbuh 6,69%. Pertumbuhan ini lebih rendah dibandingkan dengan pertumbuhan tahun 2018 sebesar 16,86%. Secara sektoral penerimaan terbesar berasal dari Industri Pengolahan yang tumbuh -5,0%, diikuti Pertambangan yang tumbuh 2,1% dan Perdagangan yang tumbuh 14,8%.

e. PPh Pasal 25/29 OP

Realisasi penerimaan PPh Pasal 25/29 OP mencapai Rp11,23 triliun atau 102,80% dari target APBN 2019 sebesar Rp10,92 triliun dan tumbuh 19,38% hampir sama dengan pertumbuhan 2018 yang mencapai 20,50%. Pertumbuhan ini ditopang oleh positifnya pertumbuhan setoran masa dan tahunan sebesar 12,89% dan 18,48%. Secara sektoral, PPh Pasal 25/29 OP didominasi oleh sektor Kegiatan Jasa Lainnya sebesar Rp8,58 triliun, dengan pertumbuhan 20,7% dan sektor Perdagangan sebesar Rp1,34 triliun dengan pertumbuhan 15,4%.

f. PPh Pasal 25/29 Badan

Realisasi penerimaan PPh Pasal 25/29 Badan mencapai Rp256,74 triliun atau 82,41% dari target APBN 2019 sebesar Rp311,55 triliun dan dengan pertumbuhan 1,07%, jauh melambat dibandingkan tahun 2018 yang mampu tumbuh hingga 21,98%. Secara sektoral, penerimaan sektor utama menunjukkan perlambatan

dibandingkan tahun 2018. Setoran terbesar berasal dari Sektor Jasa Keuangan yang hanya tumbuh 0,92% diikuti Industri Pengolahan 7,65%. Adapun realisasi sektor Pertambangan terpuruk dengan pertumbuhan -21,79%.

g. PPh Pasal 26

Realisasi penerimaan PPh Pasal 26 mencapai Rp54,94 triliun atau 66,62% dari target APBN 2019 sebesar Rp82,47 triliun dan tumbuh -6,65% lebih rendah dari tahun 2018 yang mampu tumbuh 15,58%. Pertumbuhan negatif ini disebabkan oleh menurunnya PPh Pasal 26 atas Dividen (tumbuh -13,5%) akibat melambatnya pertumbuhan laba korporasi tahun 2018. Setoran dividen secara keseluruhan merupakan kontributor terbesar PPh Pasal 26 (kontribusi 35%), sehingga dampak penurunannya sangat mempengaruhi kinerja PPh Pasal 26. Meskipun demikian, setoran PPh Pasal 26 atas Bunga, Royalti dan Jasa mengalami pertumbuhan yang cukup baik masing-masing sebesar 34,5%, 3,6%, dan 8,1%.

h. PPh Final

Realisasi penerimaan PPh Final mencapai Rp124,54 triliun atau 90,36% dari target APBN 2019 sebesar Rp137,83 triliun dan tumbuh 7,86% hampir sama dengan pertumbuhan tahun 2018 sebesar 8,61%. Jasa konstruksi menunjukkan peningkatan sebesar 9,02% sejalan dengan peningkatan PDB nominal Konstruksi. PPh Final atas Diskonto Bunga Obligasi dan Persewaan Tanah dan Bangunan

mampu tumbuh double digit masing-masing sebesar 15,86% dan 11,68%. Namun, pertumbuhan PPh Final ini tertahan oleh penurunan setoran WP Bruto Tertentu (PP23) yang tumbuh -15,38%, penurunan setoran *Uplift* dan Pengalihan *Participating Interest* Usaha Bidang Hulu Migas yang tumbuh -76,17% dan peningkatan restitusi sebesar 515,34%.

i. PPN DN

Realisasi penerimaan PPN DN mencapai Rp346,31 triliun atau 84,33% dari target APBN 2019 sebesar Rp410,69 triliun dan tumbuh 3,71%, lebih rendah dari tahun 2018 yang tumbuh 6,23%. Perlambatan ini salah satunya disebabkan oleh peningkatan restitusi yang mencapai 25,03% akibat kebijakan percepatan restitusi berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 39/PMK.03/2018. Jika dilihat secara bruto, yaitu dengan mengeluarkan restitusi dari perhitungan, maka pertumbuhan PPN DN adalah sebesar 6,58%. Positifnya pertumbuhan bruto ini juga terlihat dari baiknya pertumbuhan setoran Masa, yang merupakan kontributor terbesar, sebesar 8,32%. Secara sektoral, realisasi PPN DN didominasi oleh sektor Perdagangan yang tumbuh 3,59% diikuti Industri Pengolahan yang tumbuh -3,1%.

j. PPN Impor

Realisasi penerimaan PPN Impor mencapai Rp171,25 triliun atau 76,69% dari target APBN 2019 sebesar Rp223,30 triliun dan tumbuh -8,13% jauh dibandingkan tahun 2018 yang tumbuh hingga 25,07%. Sejalan dengan kinerja PPh Pasal 22 Impor, PPN Impor juga mencatat perlambatan, bahkan pertumbuhan negatif karena penurunan volume dan nilai impor di tahun 2019 yang salah satunya akibat kebijakan pembatasan impor berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan nomor 110/PMK.010/2018. Secara sektoral, kinerja PPN Impor terbesar berasal dari Industri Pengolahan yang tumbuh -9,0% dan Perdagangan yang tumbuh -5,9%.

k. PPnBM DN

Realisasi penerimaan PPnBM DN mencapai Rp10,47 triliun atau 69,40% dari target APBN 2019 sebesar Rp15,09 triliun dan tumbuh -18,17% semakin melambat bila dibandingkan pertumbuhan tahun 2018 yang mencapai -3,75%. Secara sektoral realisasi PPnBM DN didominasi oleh Industri Pengolahan terutama Industri Kendaraan Bermotor yang mencapai Rp10,25 triliun, dengan pertumbuhan -15,61%. Pertumbuhan negatif pada PPnBM DN disebabkan oleh penurunan penjualan jenis mobil, termasuk di dalamnya penjualan mobil yang terutang PPnBM.

l. PPnBM Impor

Realisasi penerimaan PPnBM Impor mencapai Rp4,73 triliun atau 76,65% dari target APBN 2019 sebesar Rp6,17 triliun dan tumbuh 15,04% lebih baik dibandingkan tahun 2018 yang hanya tumbuh 8,21%. Secara sektoral, realisasi terbesar berasal dari Sektor Perdagangan, khususnya perdagangan mobil dan sepeda motor yang mencapai Rp3,97 triliun dengan pertumbuhan 23,1%. Pertumbuhan positif PPnBM impor disebabkan oleh pergerakan aktifitas impor mobil (CBU).

m. PBB

Realisasi penerimaan PBB mencapai Rp21,17 triliun atau 110,84% dari target APBN 2019 sebesar Rp19,10 triliun dan tumbuh 8,90%, melambat dibandingkan tahun 2018 yang tumbuh 15,94%.

n. Pajak Lainnya

Realisasi penerimaan Pajak Lainnya mencapai Rp7,69 triliun atau 89,32% dari target APBN 2019 sebesar Rp8,60 triliun dan tumbuh 15,99%, lebih baik dibandingkan tahun 2018 yang tumbuh -1,62%. Peningkatan penerimaan ini salah satunya disebabkan oleh lonjakan setoran Bunga Penagihan yang tumbuh hingga 202,41%. Sementara itu, setoran terbesar pajak lainnya yaitu Penjualan Benda Meterai dan Bea Meterai tumbuh melambat masing-masing sebesar 3,47% dan 0,32%, lebih rendah dari tahun 2018 dimana keduanya berada pada level 7%.

### Customer Perspective

#### Sasaran Strategis 2: Pelayanan publik yang prima

##### 1. Perbandingan antara Target dengan Realisasi dan Capaian IKU

Kode IKU	Nama IKU	Target	Realisasi	Kinerja
2a-CP	Indeks kepuasan publik atas layanan DJP	4,29	4,45	103,73%

##### • Deskripsi Sasaran Strategis

*Ultimate goal* Reformasi Birokrasi Kemenkeu adalah peningkatan kualitas dan perbaikan citra pelayanan publik. Dengan pencapaian tujuan utama tersebut, diharapkan pula tingkat kepuasan layanan Kemenkeu kepada masyarakat sebagai pengguna layanan atau *stakeholders* menjadi semakin baik. Setidaknya, harapan pihak yang dilayani terpenuhi oleh pelayanan yang diberikan lebih baik atau bahkan memberikan nilai tambah.

Untuk memenuhi kepuasan pengguna layanan atau *stakeholders* dan sejalan dengan pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, maka dalam penyelenggaraan pelayanan harus berasaskan: kepentingan umum, kepastian hukum, kesamaan hak, keseimbangan hak dan kewajiban, profesionalisme, partisipatif, persamaan perlakuan, keterbukaan, akuntabilitas, fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan, ketepatan waktu dan kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan layanan, maka penyelenggara wajib melakukan evaluasi terhadap kinerja pelayanan secara berkala dan berkelanjutan. Sebelas aspek layanan yang menjadi objek survei tergambar sebagai berikut:

Gambar 3. 1 11 Aspek Layanan

#### 11 Aspek Layanan Menurut UU No.25 Tahun 2009



Sumber: Laporan hasil survei kepuasan pengguna layanan Kemenkeu RI 2019



- Definisi IKU

Tolok ukur untuk mengetahui sejauh mana kualitas pelayanan Kementerian Keuangan kepada unit-unit organisasi di lingkungan Kemenkeu atau *stakeholders* lainnya adalah melalui survei kepuasan pengguna layanan. Kementerian Keuangan berperan dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan negara untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Data capaian diperoleh dari survei yang diselenggarakan oleh Sekretariat Jenderal c.q. Biro Organta bekerjasama dengan Tim Peneliti *independen* dengan *output* berupa Indeks Kepuasan Pengguna Layanan Kementerian Keuangan. Lingkup survei adalah pengguna layanan atau *stakeholders* dan jenis layanan yang diberikan oleh Kementerian Keuangan.

*Tabel 3. 4 Jenis Layanan*

No.	Jenis layanan yang disurvei
1	Pelayanan permohonan Surat Keterangan Fiskal (SKF) wajib pajak
2	Pelayanan permohonan pemindahbukuan (Pbk)
3	Pelayanan penyelesaian permohonan pendaftaran Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)
4	Pelayann pengukuhan Pengusaha Kena Pajak (PKP)

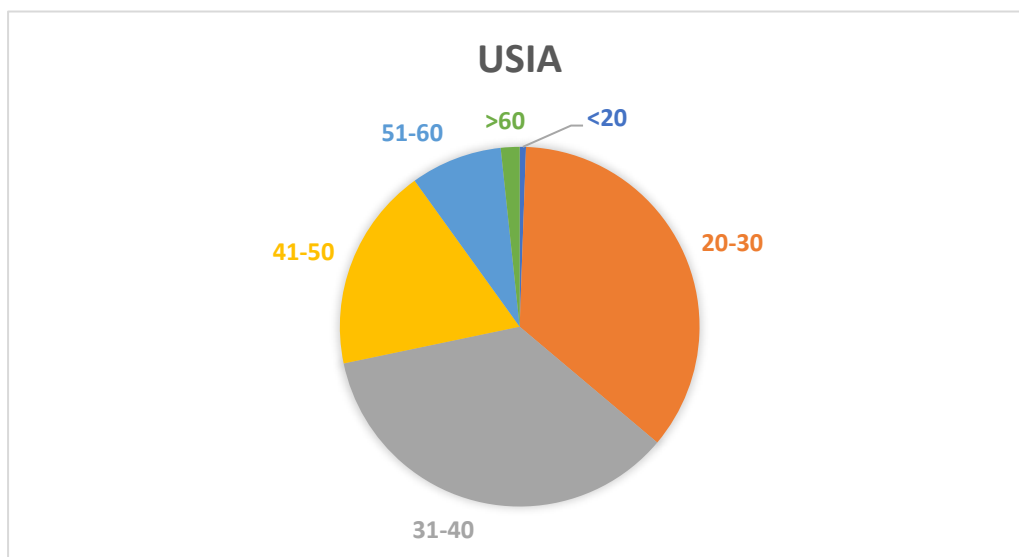
Sumber: Laporan hasil survei kepuasan pengguna layanan Kemenkeu RI 2019

- Formula IKU

Indeks Hasil Survei.

Berikut data responden menurut klasifikasi umur:

*Grafik 3. 3 Data Responden Menurut Klasifikasi Umur*



Sumber: Laporan hasil survei kepuasan pengguna layanan Kemenkeu RI 2019



- Realisasi IKU

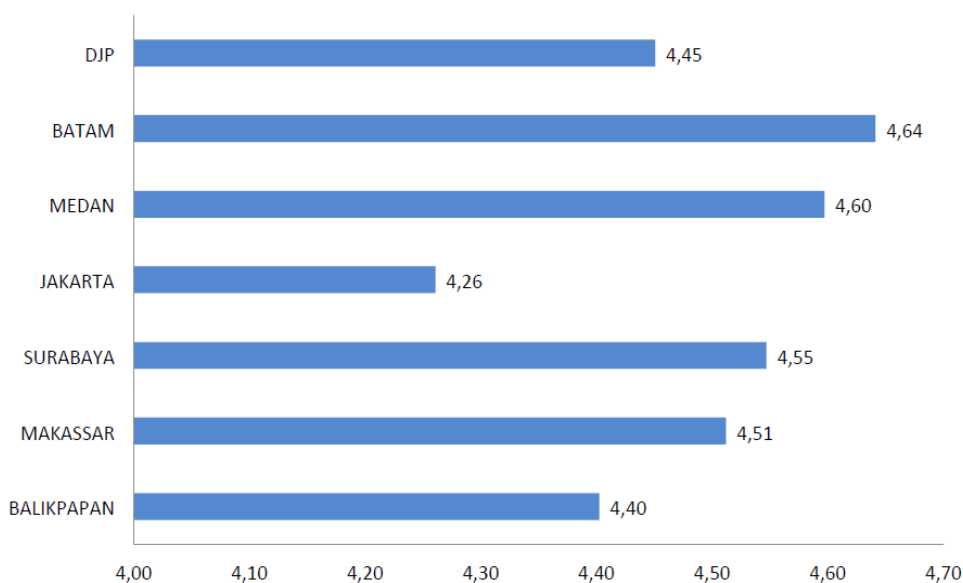
Untuk mengukur kepuasan pengguna layanan, Kementerian Keuangan melakukan Survei Kepuasan Pengguna Layanan terhadap unit eselon I yang memiliki unit kerja pelayanan di berbagai daerah, termasuk DJP yang memiliki 204 Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP), 352 Kantor Pelayanan Pajak (KPP) yang tersebar pada 34 Kantor Wilayah (Kanwil) di seluruh Indonesia. Survei dilakukan di enam kota besar, yakni Jakarta, Surabaya, Makassar, Medan, Balikpapan dan Batam selama 30 Hari

dari 10 September 2019 – 10 Oktober 2019.

Indeks Kepuasan Publik atas Layanan DJP tahun 2019 mencapai angka 4,45 dari target 4,29 (skala 5), sehingga capaiannya secara persentase sebesar 103,73%. Kesimpulan hasil survei adalah semua aspek layanan DJP yang disurvei memiliki indeks kepuasan lebih dari 4 (empat), artinya capaian atas indeks kepuasan layanan DJP sudah baik dan memenuhi kepuasan pengguna layanan. Hasil survei Indeks Kepuasan Layanan DJP terlihat pada grafik berikut:

*Grafik 3. 4 Indeks Kepuasan Layanan DJP per Kota*

### Indeks Kepuasan Layanan DJP per Kota



**Catatan:** Jumlah responden di Batam (44 orang); Medan (86 orang); Jakarta (169 orang); Surabaya (118 orang); Makassar (65 orang); Balikpapan (52 orang).

Survei Kepuasan Pengguna Layanan Kementerian Keuangan RI 2019

Sumber : Laporan hasil survei kepuasan pengguna layanan Kemenkeu RI 2019

- Analisis terkait capaian IKU

Survei Kepuasan Pengguna Layanan Kemenkeu dilakukan pada 6 (enam) kota yaitu Medan, Batam, Jakarta, Surabaya, Balikpapan, dan Makasar pada 11 unit eselon I, meliputi

Direktorat Jenderal Anggaran, Direktorat Jenderal Pajak, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Direktorat Jenderal Perbendaharaan Negara, Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Direktorat Jenderal Pengelolaan

Pembiayaan dan Risiko, Sekretariat Jenderal, Inspektorat Jenderal dan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Jumlah responden survei DJP sebanyak 480 responden.

- Analisis terkait penggunaan sumber daya

Indeks Kepuasan Publik atas Layanan DJP adalah besaran yang diperoleh dari hasil survei. Dalam hal ini, Direktorat Jenderal Pajak, dan seluruh Eselon I se-Kementerian Keuangan bekerja sama dengan Universitas Gajah Mada.

- Anggaran

Anggaran yang digunakan dalam pelaksanaan Survei Kepuasan Pengguna Layanan Kementerian Keuangan Tahun Anggaran 2019 dibebankan pada DIPA Kementerian Keuangan.

- Analisis program yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja:

Sebagai sebuah organisasi publik yang mengedepankan pelayanan, DJP dituntut untuk berproses memperbaiki kinerja

pelayanan dari masa ke masa. Pelayanan yang semakin baik diharapkan dapat memberikan stigma positif di mata konsumen, dalam hal ini para Wajib Pajak. Program atau kegiatan yang telah dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Pajak sepanjang tahun 2019 guna mendukung capaian IKU Indeks Kepuasan Publik atas Layanan DJP tersebut adalah sebagai berikut:

- Menyusun kebijakan-kebijakan untuk mempermudah Wajib Pajak dalam mendapatkan pelayanan terbaik, seperti PER-07/PJ/2019 tentang Tata Cara Penyampaian Pengaduan Pelayanan Perpajakan;
- Menyempurnakan aplikasi yang digunakan oleh Wajib Pajak dalam menjalankan kewajiban perpajakannya;
- Otomasi layanan permohonan SKF dan SKD melalui laman *pajak.go.id*;
- Memberikan pelayanan terbaik kepada Wajib Pajak/Masyarakat;
- Tanggapan dalam menindaklanjuti keluhan/aduan Wajib Pajak/Masyarakat dengan rata-rata penyelesaian pengaduan melalui SIPP dalam 12 hari kerja.

## 2. Perbandingan antara Realisasi Capaian IKU Tahun 2019 dengan Realisasi Kinerja Dua Tahun Sebelumnya:

*Tabel 3. 5 Perbandingan Realisasi IKU tahun 2017 s.d. 2019*

Nama IKU	Realisasi Tahun 2017	Realisasi Tahun 2018	Realisasi Tahun 2019
Indeks Kepuasan Publik atas Layanan DJP	4,27	4,32	4,45

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Realisasi kinerja pada tahun 2019 mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2017 dan 2018. Jika dibandingkan dengan realisasi tahun 2018, realisasi Indeks Kepuasan Publik atas Layanan DJP mengalami peningkatan sebesar 0,13 dari tahun 2018.

Terdapat sebelas aspek layanan menurut UU No 25 Tahun 2009 yang menjadi objek survei, dengan hasil sebagai berikut:

*Tabel 3. 6 Perbandingan Hasil Survei tahun 2018 dan 2019*

No	Aspek Layanan	2018	2019	Selisih
1	Keterbukaan/kemudahan akses informasi	4.26	4.33	0.07
2	Informasi layanan	4.31	4.40	0.09
3	Kesesuaian prosedur dengan ketentuan yang ditetapkan	4.34	4.48	0.14
4	Sikap pegawai	4.38	4.53	0.15
5	Kemampuan dari ketrampilan pegawai	4.27	4.40	0.13
6	Lingkungan pendukung	4.34	4.49	0.15
7	Akses terhadap kantor layanan	4.33	4.47	0.14
8	Waktu penyelesaian layanan	4.22	4.37	0.15
9	Pembayaran biaya sesuai aturan/ketentuan yang ditetapkan			
10	Pengenaan sanksi/denda atas pelanggaran terhadap ketentuan layanan			
11	Keamanan lingkungan dan layanan	4.41	4.59	0.18

Sumber : Laporan hasil survei kepuasan pengguna layanan Kemenkeu RI 2019

Indeks kepuasan pengguna layanan DJP pada tahun 2019 mencapai skor 4,45 (baik) dari skala pengukuran 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) yang artinya telah memenuhi kepuasan pengguna layanan.

Aspek layanan yang memiliki kinerja terbaik adalah:

1. Keamanan lingkungan dan layanan 4.59;
2. Sikap pegawai 4.53;
3. lingkungan pendukung 4.49;
4. Kesesuaian prosedur dengan ketentuan 4.48;

Salah satu sasaran strategis pada Renstra DJP tahun 2018 dan 2019 adalah pemenuhan layanan publik.

Pemenuhan layanan publik salah satunya diukur dengan IKU Indeks kepuasan pengguna layanan. DJP selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas layanan dari tahun ke tahun. Target IKU Indeks kepuasan pengguna layanan tahun 2019 meningkat tajam dibandingkan dengan target tahun 2017. Dengan melihat tren peningkatan Indeks Kepuasan Pengguna Layanan tahun 2017-2019 mulai 4,27 pada tahun 2017, 4.32 pada tahun 2018 sampai dengan 4.45 pada tahun 2019, maka diproyeksikan pencapaian Indeks Kepuasan Pengguna Layanan DJP pada tahun berikutnya juga dapat meningkat memenuhi target yang ditetapkan.

- Upaya menunjang pencapaian kinerja

Upaya-upaya yang dilakukan pada tahun 2019 untuk menunjang pencapaian kinerja antara lain melalui program/kegiatan sebagai berikut:

- 1) Sosialisasi peraturan terkait pelayanan perpajakan kepada unit vertikal pelaksanaan pelayanan;
- 2) Koordinasi pelaksanaan pemberian layanan dengan unit vertikal;
- 3) Peningkatan fungsi *Tax Knowledge Base* (TKB);
- 4) Implementasi PER-27/PJ/2016 tentang Standardisasi Pelayanan pada Tempat Pelayanan Terpadu (TPT) dimulai dari bimbingan teknis kepada para Kepala Seksi Pelayanan dan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi I, *workshop* kepada para *Front Liner* dan *Account Representative* Pengawasan dan Konsultasi I, *piloting project* di KPP dan pembuatan video instruksional pemberian layanan;
- 5) Penyelenggaraan pemberian informasi publik;
- 6) Optimalisasi tindak lanjut pengaduan pelayanan perpajakan;
- 7) Bimbingan teknis pengaduan kepada unit vertikal untuk menyeragamkan pelaksanaan pemberian layanan di KPP;
- 8) Bimbingan teknis pelayanan dan bimbingan konsultasi;
- 9) Monitoring dan evaluasi layanan DJP;

### Sasaran Strategis 3: Kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi

#### 1. Perbandingan antara Target dengan Realisasi dan Capaian IKU

Kode IKU	Nama IKU	Target	Realisasi	Kinerja
3a-CP	Persentase kepatuhan WP Badan dan OPNK	60,00%	62,08%	103,47%
3a1-CP	Persentase Tingkat Kepatuhan Formal WP Badan dan OPNK	70%	72,52%	103,60%
3a2-CP	Persentase WP Badan dan OPNK yang melakukan pembayaran	50%	51,64%	103,28%

Persentase kepatuhan WP Badan dan OP Non Karyawan terdiri dari 2 (dua) aspek pengukuran yaitu:

##### 1. Persentase tingkat kepatuhan formal Wajib Pajak Badan dan OP Non Karyawan

###### • Deskripsi Sasaran Strategis:

Meningkatkan kepatuhan dalam pendaftaran dan penyampaian SPT Tahunan (kepatuhan formal) serta pembayaran wajib pajak.

###### • Deskripsi IKU:

Persentase tingkat kepatuhan formal Wajib Pajak Badan dan OP Non Karyawan adalah perbandingan antara jumlah SPT Tahunan PPh Badan dan OP Non Karyawan yang diterima selama tahun 2019 (tidak termasuk pembetulan SPT Tahunan PPh) dengan jumlah WP Badan dan OP Non Karyawan Terdaftar Wajib SPT Tahunan PPh per 31 Desember tahun 2018;

Kepatuhan formal yang dimaksud dalam IKU ini adalah pemenuhan

penyampaian Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan PPh baik WP Badan maupun WP Orang Pribadi (Non Karyawan). Indikator Kinerja Utama yang diukur adalah rasio kepatuhan penyampaian SPT Tahunan dengan membandingkan antara jumlah penyampaian SPT Tahunan dengan jumlah WP terdaftar yang wajib menyampaikan SPT Tahunan (Badan maupun OP Non Karyawan), 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 yang hak pengenaan perpajakannya ada di negara mitra Persetujuan Penghindaran Pajak Berganda (P3B), WP Penghasilan Tertentu sesuai dengan pasal 2 huruf a Peraturan Menteri Keuangan Nomor 183/PMK.03/2007, WP Non Efektif, dan sejenis lainnya yang dikecualikan atau tidak mempunyai kewajiban menyampaikan SPT Tahunan PPh.

###### • Formula IKU:

Jumlah total SPT Tahunan PPh yang disampaikan WP Badan dan OP Non Karyawan

X 100%

Jumlah WP Badan dan OP Non Karyawan terdaftar Wajib SPT Tahunan PPh

- Realisasi IKU:

Pencapaian IKU telah melebihi target yang telah ditetapkan, namun belum optimal dalam mendukung pencapaian target penerimaan pajak tahun 2019. Pada tahun 2019, realisasi rasio kepatuhan penyampaian SPT Tahunan Badan dan OP Non Karyawan sebesar 72,52% dari target yang telah ditetapkan sebesar 70%. Rasio kepatuhan penyampaian SPT Tahunan Badan dan OP Non Karyawan tahun 2019 naik dibandingkan dengan tahun 2018 (realisasi kepatuhan penyampaian SPT Tahunan Badan dan OP Non Karyawan tahun 2018 sebesar 69,30%).

Jumlah SPT Tahunan PPh 1770 dan 1771 yang disampaikan oleh Wajib Pajak sampai dengan triwulan IV tahun 2019 adalah 3.257.567 SPT dari 4.514.765 jumlah Wajib Pajak Badan dan OP Non Karyawan Wajib SPT Tahunan, atau mencapai 72,52%.

- Analisis terkait capaian IKU:

Target IKU telah tercapai tetapi kepatuhan WP tergolong masih rendah. Hal ini disebabkan antara lain karena pengawasan yang belum optimal dalam menjangkau Wajib Pajak wajib melaporkan SPT, belum optimalnya tindak lanjut atas data prioritas pengawasan penyampaian SPT, masih terdapat pembayaran pajak di bawah nominal tertentu, terbatasnya edukasi dan penyuluhan yang terkait pada kepatuhan WP serta Layanan KSWP (Konfirmasi Status Wajib Pajak) yang belum terimplementasi secara luas.

## 2. Persentase WP Badan dan OPNK yang melakukan pembayaran

- Deskripsi Sasaran Strategis:

Meningkatkan kepatuhan dalam pendaftaran dan penyampaian SPT Tahunan (kepatuhan formal) serta pembayaran wajib pajak.

- Deskripsi IKU:

Persentase WP Badan dan OP Non Karyawan yang melakukan pembayaran adalah persentase proporsional antara jumlah WP Badan dan OP non karyawan yang melakukan pembayaran dengan jumlah WP Badan dan OP non karyawan yang melakukan pembayaran dengan jumlah tertentu.

WP Badan dan OP Non Karyawan terdaftar wajib SPT Tahunan PPh adalah WP Badan dan OP Non Karyawan 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 yang hak pengenaan perpajakannya ada di negara mitra Persetujuan Penghindaran Pajak Berganda (P3B), WP Penghasilan Tertentu sesuai dengan pasal 2 huruf a Peraturan Menteri Keuangan Nomor 183/PMK.03/2007, WP Non Efektif, dan sejenis lainnya yang dikecualikan atau tidak mempunyai kewajiban menyampaikan SPT Tahunan PPh.

Pembayaran dengan jumlah tertentu yang dimaksud adalah pembayaran yang dilakukan WP Badan dan OP Non Karyawan dengan batasan minimal

pembayaran sebesar Rp100.000 (seratus ribu rupiah). Terhadap satu WP Badan atau OP Non Karyawan yang melakukan pembayaran dua atau lebih jenis

pajak pada tahun yang sama, maka dihitung sebagai satu realisasi WP Badan atau OP Non Karyawan yang melakukan pembayaran.

- Formula IKU:

$$60\% \times \frac{\text{Jumlah WP Badan dan OP Non Karyawan yang melakukan pembayaran}}{\text{Jumlah WP Badan dan OP Non Karyawan yang melakukan pembayaran}} + 40\% \times \frac{\text{Jumlah WP Badan dan OP Non Karyawan yang melakukan pembayaran dengan jumlah tertentu}}{\text{Jumlah WP Badan dan OP Non Karyawan terdaftar wajib SPT Tahunan}}$$

- Realisasi IKU:

Pencapaian IKU telah melebihi target yang telah ditetapkan, namun belum optimal dalam mendukung pencapaian target penerimaan pajak tahun 2019.

Pada tahun 2019, realisasi persentase jumlah WP Badan dan OP Non Karyawan yang melakukan pembayaran pada triwulan IV tahun 2019 sebesar 51,64% atau mencapai target yang ditetapkan yaitu sebesar 50%.

Jumlah Wajib Pajak Badan dan OP Non Karyawan yang melakukan pembayaran sampai dengan triwulan IV tahun 2019 adalah 2.305.558 Wajib Pajak dari 4.514.765 jumlah Wajib Pajak Badan dan OP Non Karyawan Wajib SPT Tahunan. Pembayaran pajak mayoritas berasal dari setoran masa (KJS 100).

- Analisis terkait capaian IKU:

Target IKU telah tercapai tetapi kepatuhan WP tergolong masih rendah. Hal ini disebabkan antara lain karena pengawasan yang belum optimal dalam menjangkau

Wajib Pajak Wajib SPT, belum optimalnya tindak lanjut atas data prioritas pengawasan penyampaian SPT, masih ada pembayaran pajak di bawah nominal tertentu, terbatasnya edukasi dan penyuluhan yang berkontribusi pada kepatuhan WP Wajib SPT serta Layanan KSWP (Konfirmasi Status Wajib Pajak) yang belum terimplementasi secara luas.

- Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi resiko:

Sistem pengawasan perpajakan terhadap kepatuhan Wajib Pajak belum optimal karena kapasitas DJP baik terkait dengan SDM, IT, maupun organisasi belum mampu menjangkau seluruh WP, belum tersedia informasi yang menampilkan tingkat kepatuhan Wajib Pajak, Wajib Pajak belum menjalankan kewajiban perpajakannya sesuai dengan peraturan yang berlaku serta layanan perpajakan belum menjangkau seluruh WP.



2. Perbandingan realisasi IKU Persentase kepatuhan WP Badan dan OP Non Karyawan selama 3 tahun (2017-2019) adalah sebagai berikut:

*Tabel 3. 7 Perbandingan Realisasi IKU tahun 2017 s.d. 2019*

Nama IKU	Realisasi Tahun 2017	Realisasi Tahun 2018	Realisasi Tahun 2019
3a-CP Persentase Kepatuhan WP Badan dan OPNK	62,89%	59,57%	62,08%
3a1-CP Persentase Tingkat Kepatuhan Formal WP Badan dan OPNK	62,89%	68,55%	72,52%
3a2-CP Persentase WP Badan dan OPNK yang melakukan pembayaran	-	50,59%	51,64%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Peningkatan Persentase Kepatuhan WP Badan dan OPNK disebabkan antara lain oleh pertumbuhan alami WP yang melaksanakan kewajibannya secara sukarela serta efek dari pengawasan yang dilakukan oleh DJP terhadap WP. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kepatuhan WP yaitu:

1. Melakukan pengawasan dengan cara pemantauan data-data sebagai berikut:
  - a. WP OP dan Badan yang tahun sebelumnya menyampaikan SPT tetapi sampai dengan jatuh tempo penyampaian SPT belum menyampaikan SPT.
  - b. WP OP dan Badan yang tidak menyampaikan SPT sampai dengan jatuh tempo penyampaian SPT tetapi terdapat data transaksi (WP TLTD).
  - c. WP OP dan Badan peserta *Tax Amnesty* yang sampai dengan jatuh tempo penyampaian SPT belum menyampaikan SPT.
2. Pembentukan Tim Satgas pemantauan SPT dan Laporan Penempatan Harta

Pengampunan Pajak baik dari Tim Kantor Pusat DJP maupun di kantor reguler.

3. Penerbitan NDR-30/PJ.08/2019 tentang Strategi Pengawasan Wajib Pajak Tahun Pajak 2019.
4. Pengoptimalan pemanfaatan Data WP TLTD (Tidak Laporan Terdapat Data).
5. Pemanfaatan data-data melalui Approweb dengan model Manajemen Kepatuhan Wajib Pajak Berbasis Risiko (CRM) pada unit vertikal.
6. *Monitoring* dan evaluasi atas tindak lanjut data prioritas pengawasan yang telah diturunkan pada Appportal DJP. Informasi ini disampaikan pada setiap rapat koordinasi dan kunjungan ke beberapa Kanwil DJP.
7. Mendorong WP yang telah mengikuti program TA untuk menyampaikan SPT dan melakukan pembayaran dengan melakukan penelitian terhadap data-data yang ada sebagai upaya peningkatan *Tax Base* pasca TA.

8. *Monitoring* dan evaluasi kegiatan pengawasan pembayaran Masa terhadap WP dengan kontribusi penerimaan sebesar 90% dari penerimaan nasional dan WP lainnya. Informasi ini disampaikan pada setiap rapat koordinasi dan kunjungan ke beberapa Kanwil DJP.
9. Mengembangkan program terpadu kegiatan penyuluhan dan edukasi.
10. Melaksanakan Bimtek dan Evaluasi implementasi KSWP (Konfirmasi Status Wajib Pajak) terkait beberapa layanan publik pada unit vertikal DJP dan K/L atau pemda.

### 3. Rencana Aksi

Adapun rencana aksi yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

Rekomendasi Rencana Aksi	UIC	Periode Pelaksanaan
1) Penerbitan Nota Dinas tentang Strategi Pengawasan Wajib Pajak Tahun Pajak 2020 dan Penyusunan WP Wajib SPT 2020.	Direktorat PKP	Jan 2020
2) Optimalisasi pengawasan kepatuhan Wajib Pajak berbasis data melalui Approweb dan Appportal.	KPP	Jan-Des 2020
3) Pembentukan Tim Satgas untuk <i>monitoring</i> dan evaluasi pemantauan SPT dari Tim Kantor Pusat DJP maupun di Unit Vertikal DJP .	KPDJP/Kanwil/KPP	Jan-April 2020
4) Pelaksanaan Program terpadu kegiatan penyuluhan dan edukasi.	Kanwil/KPP	Jan-Des 2020
5) Percepatan pembenahan pengukuran kinerja pemenuhan kepatuhan formal dan pembayaran WP.	Direktorat PKP / Bagian Organta/ Direktorat TIK	Jan-Mar 2020
6) Perluasan implementasi KSWP sesuai dengan target.	Tim KSWP	Jan-Jun 2020
7) Pembenahan basis data WP terutama WP UMKM .	KPDJP/Kanwil/KPP	Jan-Des 2020

### Internal Process Perspective

Sasaran Strategis 4: Perumusan kebijakan yang berkualitas

#### 1. Perbandingan antara Target dengan Realisasi dan Capaian IKU

Kode IKU	Nama IKU	Target	Realisasi	Kinerja
4a-N	Indeks efektivitas peraturan perpajakan	8.2	8.57	104,51%

- Deskripsi Sasaran Strategis

Peraturan perpajakan yang efektif dilakukan untuk mendukung kegiatan operasional Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dalam rangka menunjang penerimaan pajak negara yang optimal dan meningkatkan kepastian hukum bagi pihak eksternal (Wajib Pajak, Asosiasi, dll) maupun internal DJP yang terkait dengan peraturan perpajakan.

- Deskripsi IKU:

Dalam rangka melaksanakan ketentuan sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan dan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor 105/PJ/2012 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak terkait kinerja organisasi Direktorat Jenderal Pajak dalam memenuhi sasaran strategis pada *stakeholder perspective* yang diampu oleh Direktorat Peraturan Perpajakan I, Direktorat Peraturan Perpajakan II dan Direktorat Perpajakan Internasional yaitu Perumusan Kebijakan yang berkualitas dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) Indeks Efektivitas Peraturan.

Survei efektivitas peraturan perpajakan merupakan survei dalam rangka mengukur tingkat kepuasan *stakeholder* atas peraturan perpajakan yang terbit, dan memenuhi pencapaian IKU Indeks Efektivitas Peraturan Perpajakan yang merupakan IKU Direktur Jenderal Pajak. Survei ini dilaksanakan untuk

memberikan kesempatan kepada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) dan Kantor Wilayah (Kanwil) DJP dalam memberikan masukan terhadap peraturan perpajakan sehingga diharapkan dapat lebih meningkatkan efektivitas peraturan perpajakan.

Penilaian atas kinerja birokrasi publik antara lain menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi seperti efisiensi dan efektivitas, pada DJP melekat pada efektivitas peraturan perpajakan. Dengan dilaksanakannya survei tersebut diharapkan dapat diperoleh informasi terkait dengan efektivitas atas peraturan yang telah terbit dan diberlakukan, serta harapan *stakeholders* sebagai dasar pengambilan kebijakan yang berkualitas.

IKU Indeks Efektivitas Peraturan merupakan IKU Direktur Jenderal Pajak yang di-*cascade* ke 3 (tiga) direktorat yaitu Direktorat Peraturan Perpajakan I, Direktorat Peraturan Perpajakan II, dan Direktorat Perpajakan Internasional. Sehubungan dengan hal tersebut, maka ketiga direktorat membuat satu survei yang memuat perwakilan peraturan dari masing-masing direktorat penerbit peraturan, dengan Direktorat Peraturan Perpajakan II sebagai koordinator pelaksanaannya. Peraturan yang dilakukan survei adalah peraturan yang diterbitkan atau berlaku mulai triwulan IV tahun sebelumnya sampai dengan triwulan III tahun berjalan.

- Formula IKU

Indeks Hasil Survei, dengan skala 1-10.

Metode yang digunakan dalam rangka mengukur indeks efektivitas peraturan adalah dengan menggunakan kuesioner kepada para pengguna peraturan yaitu fiskus di lapangan. Survei dilakukan melalui aplikasi Sistem Informasi Kepegawaian dan Keuangan (SIKKA) pada tanggal 2 Desember 2019 sampai dengan 13 Desember 2019. Responden survei terdiri dari pegawai di Kanwil (Kepala Kanwil, Kepala Bidang, Kepala Seksi Bimbingan, Pelayanan, dan Konsultasi, Kepala Seksi Keberatan, Banding, dan Pengurangan, Penelaah Keberatan, dan Fungsional Pemeriksa) dan KPP (Kepala Kantor, Kepala Seksi Pelayanan, Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi, *Account Representative* (AR), Fungsional Pemeriksa, dan Fungsional Penilai. Hasil Survei dinyatakan dalam bentuk Indeks Hasil Survei Kepuasan *Stakeholder*. Indeks dinyatakan dalam angka 1 s.d.10.

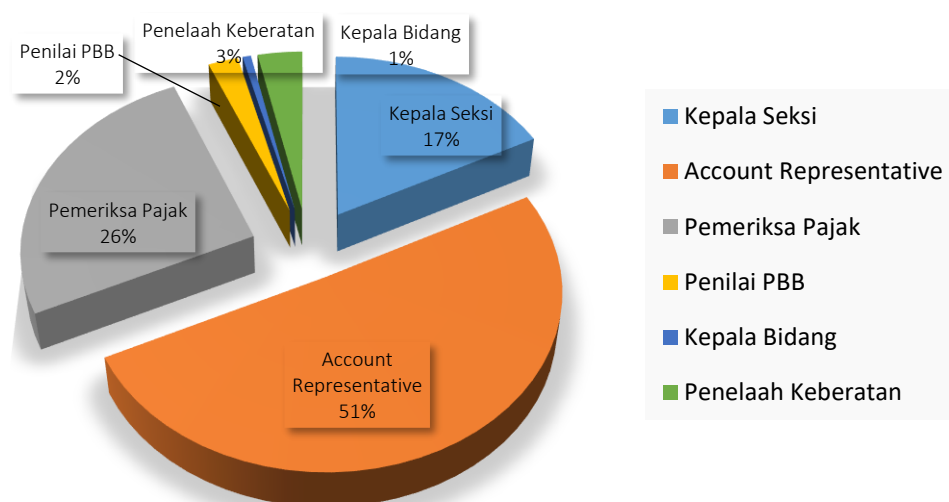
- **Objek Survei**

Pertanyaan survei terdiri dari 2 (dua) bagian yaitu pertanyaan tertutup sejumlah 9 (sembilan) pertanyaan dan pertanyaan terbuka sejumlah 3 (tiga) pertanyaan, mencakup hal-hal terkait efektivitas suatu peraturan yang bertujuan agar data yang diperoleh lebih representatif.

- **Realiasi IKU**

Populasi pada survei kali ini adalah seluruh pegawai DJP yaitu 44.632 dengan sampel sejumlah 21.115 pegawai kriteria tertentu yang tersebar pada KPP dan Kanwil DJP di seluruh Indonesia. Responden yang mengisi survei sebanyak 7.639 responden, dengan menggunakan Rumus Slokin, jumlah populasinya 44.632, tingkat kesalahan (*sampling error*) sebesar 5%, jumlah sampelnya minimal 396,45. Maka sampel yang digunakan sejumlah 7.639 telah memenuhi syarat

*Grafik 3. 5 Profil Responden Survei*



Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

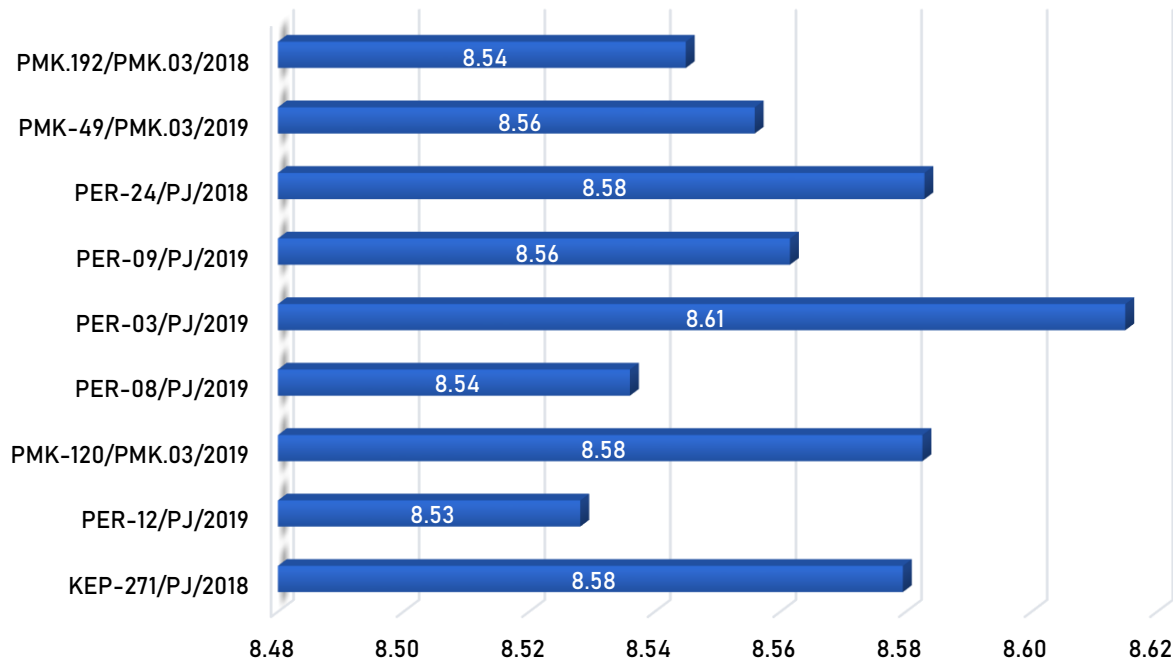
Perhitungan hasil survei dilakukan dengan menggunakan aplikasi *Microsoft Office Professional Plus Excel* Tahun 2013. Data hasil survei disegmentasi berdasarkan peraturan. Rincian perhitungannya adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 8 Tabel Rekapitulasi Penghitungan Survei Efektivitas Peraturan tahun 2019

No	Peraturan	Responden	Skor	PIC
1	Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor: KEP-271/PJ/2018 Tentang Kebijakan Perpajakan Sehubungan dengan Bencana Alam Gempa Bumi dan Tsunami di Wilayah Donggala, Palu, dan Sekitarnya.	5138	8,58	Direktorat Peraturan Perpajakan I
2	Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor: PER-12/PJ/2019 Tentang Tata Cara Penerbitan Surat Keterangan Pemanfaatan Jasa Kena Pajak dari Luar Daerah Pabean di dalam Daerah Pabean atas Impor yang Merupakan Pemasukan Barang yang Digunakan untuk Kegiatan Pemanfaatan Jasa Kena Pajak.	5046	8,53	
3	Peraturan Menteri Keuangan Nomor: PMK-120/PMK.03/2019 Tentang Tata Cara Pengajuan dan Penyelesaian Permintaan Kembali Pajak Pertambahan Nilai Barang Bawaan Orang Pribadi Pemegang Paspor Luar Negeri.	4493	8,58	
4	Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor: PER-08/PJ/2019 Tentang Tata Cara Pemberian, Penyesuaian, dan Penghapusan Nomor Obyek Pajak Pajak Bumi dan Bangunan.	3550	8,54	
5	Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor: PER-03/PJ/2019 Tentang Tata Cara Pemberian Surat Keterangan Fiskal.	5560	8,61	Direktorat Peraturan Perpajakan II
6	Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor: PER-09/PJ/2019 Tentang Tata Cara Pencabutan dan Pembatalan Surat Keterangan Pajak Penghasilan.	5489	8,56	
7	Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor: PER-24/PJ/2018 Tentang Tata Cara Pertukaran Informasi Secara Spontan Dalam Rangka Melaksanakan Perjanjian Internasional.	3810	8,58	Direktorat Perpajakan Internasion al
8	Peraturan Menteri Keuangan Nomor: PMK-49/PMK.03/2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Prosedur Persetujuan Bersama.	3742	8,56	
9	Peraturan Menteri Keuangan Nomor: PMK.192/2018 Tentang Pelaksanaan Pengkreditan Pajak atas Penghasilan dari Luar Negeri.	5290	8,54	
Rata-rata		4680	8,57	

IKU Indeks Efektivitas Peraturan pada tahun 2019 memiliki target 8,2. Dari hasil survei, diperoleh nilai total 8,57 sehingga telah mencapai target yang ditetapkan. Hasil rata-rata peraturan yang diterbitkan oleh Direktorat Peraturan Perpajakan I adalah sebesar 8,59, Direktorat Peraturan Perpajakan II sebesar 8,59, dan Direktorat Perpajakan Internasional sebesar 8,56.

*Grafik 3. 6 Hasil Survei Efektivitas Peraturan tahun 2019*



Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Dalam rangka menjalankan tugas pokok Direktorat Jenderal Pajak, yaitu menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pajak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, diperlukan sasaran program/kegiatan yang memiliki indikator kinerja agar hasilnya dapat terukur dan menunjang pencapaian tujuan Direktorat Jenderal Pajak. Perumusan kebijakan yang berkualitas dengan IKU Indeks efektivitas peraturan target ditetapkan 8,2 (skala 1-10).

Perumusan kebijakan yang berkualitas dapat terlihat dari efektivitas atas peraturan perpajakan yang telah diterbitkan dan diterapkan dalam

pekerjaan sehari-hari dalam rangka mengumpulkan penerimaan pajak. Pada dasarnya efektivitas digunakan untuk menunjukkan tingkat keberhasilan suatu usaha atau kegiatan dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Efektivitas peraturan perpajakan merupakan gambaran dari kemampuan organisasi dalam menerbitkan peraturan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yakni jumlah penerimaan pajak yang telah direncanakan. Dengan demikian indeks efektivitas peraturan perpajakan merupakan ukuran yang dapat digunakan untuk menilai kualitas atas kebijakan yang ditetapkan.

Hasil penghitungan survei diperoleh nilai 8,57 (skala 1-10) yang

merupakan hasil yang baik dan telah melebihi target yang telah ditetapkan. Survei tahun 2019 tidak jauh berbeda dengan survei yang dilaksanakan pada tahun 2018. Sebelumnya, IKU Indeks Efektivitas Peraturan Perpajakan masing-masing diampu oleh Direktur Peraturan Perpajakan I, Direktur Peraturan Perpajakan II, dan Direktur Perpajakan Internasional. Kemudian mulai tahun 2018, IKU tersebut di-*cascade* menjadi IKU Direktur Jenderal Pajak yaitu IKU Indeks Efektivitas Peraturan.

Oleh karena itu, mulai tahun 2018, survei dilaksanakan bersama oleh ketiga direktorat tersebut dengan Subdirektorat Harmonisasi Peraturan Perpajakan sebagai unit pelaksanaannya. Obyek yang disurvei meliputi seluruh peraturan perpajakan di bidang PPh, KUP, Penagihan Pajak, PPN dan PPn BM, BM, PBB, BPHTB, yang diterbitkan oleh ketiga direktorat tersebut. Hal tersebut berdampak pada perubahan mendasar atas hampir seluruh komponen kuesioner.

Hasil yang diperoleh pada tahun 2019 nilainya melebihi target, dapat disimpulkan bahwa fiskus telah memberikan penilaian yang baik atas efektivitas peraturan yang telah diterbitkan. Efektivitas tersebut antara lain tercermin dari kemudahan akses dan ketersediaan peraturan secara lengkap dan memadai, kemudahan pemahaman atas isi peraturan, kemudahan dalam mengimplementasikan peraturan tersebut dalam pekerjaan sehari-hari, peraturan tersebut masih relevan dengan proses bisnis saat ini, serta apakah peraturan tersebut adil bagi WP dan menunjang kebijakan pemerintah dalam rangka meningkatkan investasi.

- Kendala pada pelaksanaan survei:

Peraturan yang dilakukan survei meliputi peraturan perpajakan yang disusun oleh setiap subdirektorat konseptor peraturan di ketiga direktorat pemilik IKU. Peraturan tersebut yang diterbitkan dalam kurun waktu triwulan ke-IV tahun 2018 sampai dengan triwulan ke-III tahun 2019. Selain itu, tidak semua peraturan memiliki responden atau pemakai yang sama, di antaranya adalah peraturan Direktorat Perpajakan Internasional yang memiliki responden khusus misalnya di KPP dan Kanwil tertentu, sehingga diperlukan pertanyaan awal yang berfungsi sebagai filter bagi setiap peraturan yang disurvei.

Hambatan lain yang dihadapi dalam pencapaian IKU adalah beragamnya peraturan yang menjadi objek pengukuran serta penyelenggaraan survei yang bersamaan dengan survei lain yang dilakukan Direktorat Jenderal pajak. Hal ini dapat menyebabkan respon yang diperoleh dari responden cenderung bias dan kurang menunjukkan hasil yang diharapkan. Untuk menghadapi tantangan tersebut survei didesain agar dapat meringankan beban responden ketika mengisi kuesioner. Pertanyaan kuesioner dibuat sejelas dan sesingkat mungkin dan pertanyaan pada masing-masing peraturan dibuat seragam.

Untuk mengatasi kendala dalam penyelenggaraan survei secara bersamaan, diputuskan untuk menggunakan aplikasi Sistem Informasi Kepegawaian, Keuangan dan Aktiva (SIKKA) DJP sehingga masing-masing responden dapat dengan mudah mengikuti survei pada waktu yang telah ditentukan.



- Rencana Aksi

Tindak lanjut yang diharapkan dari pengukuran kinerja ini adalah rumusan peraturan yang lebih optimal sehingga meningkatkan kepastian hukum bagi Wajib Pajak maupun bagi pegawai yang bertugas menerapkan aturan tersebut. Untuk mencapai tujuan dari IKU tersebut, perlu adanya pemahaman pegawai di KPP maupun Wajib Pajak terhadap peraturan perpajakan terkait. Direktorat Perpajakan Internasional telah melakukan tindakan *preventif* berupa diseminasi peraturan-peraturan perpajakan internasional ke hampir seluruh kanwil DJP di Indonesia

Kedepannya, akan dilakukan evaluasi dan koreksi atas pelaksanaan survei tahun 2019 sehingga pada tahun selanjutnya survei dapat dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien, terutama dalam penyusunan kuesioner, instruksi di SIKKA, serta diharapkan fitur-fitur yang terdapat pada SIKKA dapat lebih

bermanfaat. Selain itu, telah ditetapkan bahwa Survei Efektivitas Peraturan Tahun 2020 akan dilakukan tidak hanya kepada pihak internal, namun juga pihak eksternal. Hal ini tentu saja merupakan kegiatan baru dengan tantangan yang lebih bervariasi lagi. Sinergi dan koordinasi dengan pihak terkait terutama Direktorat P2Humas yang telah berpengalaman dalam melaksanakan survei kepada pihak eksternal harus lebih ditingkatkan serta efisiensi dan efektivitas teknis pelaksanaan dan pengolahan data hasil survei, sehingga hasil yang akan diperoleh tetap baik. Berbagai tantangan dan hambatan yang terjadi dalam penyusunan maupun pelaksanaan survei ini akan menjadi pembelajaran dalam melaksanakan survei untuk tahun selanjutnya, sehingga diharapkan hasil yang akan dicapai dapat lebih baik lagi.

## 2. Perbandingan dengan realisasi tahun 2018 dan 2019

Perbandingan capaian IKU tahun 2018 dan 2019 adalah sebagai berikut:

*Tabel 3. 9 Perbandingan Target dan Realisasi IKU tahun 2018 dan 2019*

IKU	2018 (Kemenkeu- <i>Two</i> )			2019 (Kemenkeu- <i>One-Two</i> )		
	Target	Realisasi	Capaian	Target	Realisasi	Capaian
Indeks efektivitas peraturan	8,00	8,47	105,91%	8,20	8,57	104,51%

Realisasi tahun 2019 adalah sebesar 8,57 dan dengan capaian 104,51% yang mencerminkan tingkat kepuasan pemangku kepentingan yang cukup tinggi. Realisasi tahun 2019 mengalami kenaikan dibandingkan realisasi tahun 2018 yaitu 8,47. Meskipun target 2019 telah tercapai, namun capaian realisasi tahun 2019 mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2018 yang sebesar 105,91.

## Sasaran Strategis 5: Penyuluhan, pelayanan dan kehumasan yang efektif

### 1. Perbandingan antara Target dengan Realisasi dan Capaian IKU

Kode IKU	Nama IKU	Target	Realisasi	Kinerja
5a-N	Persentase efektivitas kegiatan penyuluhan	65,00%	84,74%	120%
5b-N	Persentase tindak lanjut pengaduan pelayanan perpajakan tepat waktu	85%	100%	117,65%
5c-N	Tingkat efektivitas kehumasan	80	85,82	107,28%

#### Persentase efektivitas kegiatan penyuluhan

- Deskripsi Sasaran Strategis

Peningkatan sosialisasi/penyuluhan tentang hak dan kewajiban perpajakan serta pemberitaan dan informasi positif mengenai perpajakan yang dapat menumbuhkan pengertian Wajib Pajak terhadap masalah-masalah perpajakan. Kehumasan yang efektif adalah pelaksanaan kegiatan kehumasan termasuk penyampaian informasi perpajakan kepada masyarakat dalam rangka membangun reputasi Direktorat Jenderal Pajak dan mendukung upaya peningkatan kepatuhan wajib pajak.

- Definisi IKU

Kegiatan penyuluhan merupakan upaya dan proses memberikan informasi perpajakan untuk menghasilkan perubahan pengetahuan, keterampilan, dan sikap masyarakat, dunia usaha, aparat serta lembaga pemerintah maupun non pemerintah agar terdorong untuk paham, sadar, peduli dan berkontribusi dalam melaksanakan kewajiban perpajakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Rencana kegiatan penyuluhan ditetapkan pada awal periode oleh masing-masing unit kerja selama setahun (minimal 20 kali dalam setahun

untuk Kanwil DJP dan KPP Non Pratama, minimal 30 kali dalam setahun untuk KPP Pratama dan minimal 24 kali dalam setahun untuk KP2KP). Kegiatan penyuluhan dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

1. Kegiatan sosialisasi atau pemberian informasi perpajakan kepada masyarakat dan Wajib Pajak (WP)/kuasa WP, seperti:
  - a) sosialisasi peraturan/kebijakan perpajakan;
  - b) sosialisasi kesadaran pajak; dan
  - c) sosialisasi atas permintaan pihak lain.
2. Kegiatan penyuluhan yang diperhitungkan berkontribusi terhadap perubahan perilaku yang dilakukan secara tersegmentasi antara lain kepada:
  - a) WP non registrant (belum terdaftar);
  - b) WP baru;
  - c) WP Tidak Bayar Tidak Laporkan (TBTL);
  - d) WP terdaftar Tidak Laporkan Terdaftar Data (TLTD); dan
  - e) WP tertentu dengan tujuan peningkatan kepatuhan.

Adapun ketentuan terkait penyuluhan, antara lain:

- Rasio kegiatan penyuluhan merupakan perbandingan antara jumlah realisasi kegiatan penyuluhan terhadap total rencana kegiatan penyuluhan sebagaimana dimaksud pada angka 1 dan 2. Realisasi kegiatan penyuluhan yang dapat diakui sebagai realisasi adalah maksimal sebesar rencana kegiatan penyuluhan.
- Rasio perubahan perilaku merupakan perbandingan antara jumlah WP yang berubah perilaku terhadap jumlah WP yang menghadiri kegiatan penyuluhan pada angka 2 saja.
- Rasio perubahan perilaku ditetapkan minimal sebesar 30% dari jumlah WP yang menghadiri kegiatan penyuluhan.
- Direktorat P2Humas, menghitung IKU berdasarkan akumulasi kegiatan dan/atau perilaku dari seluruh unit kerja Kanwil DJP.
- Jumlah realisasi dan rencana kegiatan berdasarkan data dari aplikasi Pengawasan Kegiatan Penyuluhan Perpajakan (PKP2);
- Jumlah WP yang hadir dibuktikan dengan presensi yang direkam pada aplikasi Pengawasan Kegiatan Penyuluhan Perpajakan (PKP2).
- Perubahan perilaku dilihat dari perilaku sebelum dilakukan penyuluhan dengan sesudah dilakukan penyuluhan yang dimonitor melalui aplikasi Pengawasan Kegiatan Penyuluhan Perpajakan (PKP2).
- Kanwil DJP Wajib Pajak Besar, Kanwil DJP Khusus dan KPP selain KPP Pratama yang sesuai basis data tidak terdapat WP yang memerlukan penyuluhan untuk diubah perilakunya, maka IKU ini diukur hanya dari persentase realisasi kegiatan penyuluhan terhadap rencana kegiatan penyuluhan yaitu sebesar bobot 50% dan dianggap tercapai.
- Kanwil DJP, menghitung IKU berdasarkan akumulasi kegiatan dan/atau perilaku dari seluruh unit kerja di bawahnya.
- Petunjuk kegiatan penyuluhan mengacu pada Surat Petunjuk Kegiatan Penyuluhan Perpajakan.

• Formula IKU

$$\frac{\text{Realisasi Kegiatan}}{\text{Rencana Kegiatan}} \times 100\% \times 50\% + \frac{\text{Wajib Pajak Perubahan Perilaku}}{\text{Peserta yang hadir}} \times 50\%$$

• Realisasi IKU

Realisasi diperoleh dari seluruh pelaksanaan kegiatan penyuluhan perpajakan yang dilakukan di seluruh unit kerja vertikal DJP sepanjang Tahun 2019 ditambah dengan realisasi Wajib Pajak yang mengalami

perubahan perilaku sesuai kriteria yang ditetapkan.

• Analisis terkait capaian IKU

DJP mampu mencapai target pelaksanaan seluruh kegiatan penyuluhan perpajakan. Dari 38.538

kegiatan penyuluhan yang dilaksanakan sepanjang Tahun 2019, DJP memberikan penyuluhan perpajakan kepada sebanyak 543.822 peserta (Wajib Pajak/Calon Wajib Pajak) dan berhasil membuat peserta berubah perilaku (daftar/bayar/lapor) sebesar 392.264 Wajib Pajak.

- Upaya dan solusi yang telah dilakukan untuk mencapai target  
Menyelenggarakan Rapat Koordinasi Bimbingan Penyuluhan pada bulan

Oktober 2019 dan Pajak Bertutur pada bulan November 2019.

- Analisis terkait penggunaan sumber daya  
Pelaksanaan kegiatan penyuluhan perpajakan dilaksanakan oleh Tim Penyuluh Perpajakan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh unit kerja DJP. Berikut rincian Tim Penyuluh Perpajakan seluruh unit kerja DJP yang ditetapkan pada Tahun 2019

*Tabel 3. 10 Komposisi SDM*

No	Jabatan Tim	Jumlah Pegawai
1	Penanggung Jawab	399
2	Ketua	406
3	Wakil Ketua	29
4	Sekretaris	406
5	Ketua Subtim Materi	376
6	Ketua Subtim Sarana dan Prasarana	402
7	Anggota Subtim Materi	2.073
8	Anggota Subtim Sarana dan Prasarana	2.007
9	Kelompok Tenaga Penyuluh	9.873
Total		15.971

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Jumlah Wajib Pajak terdaftar per 31 Desember 2019 adalah sebesar 41.996.743. Sementara minimal target kegiatan penyuluhan yang ditetapkan adalah 30 kegiatan untuk KPP Pratama, 24 kegiatan untuk KP2KP dan 20 kegiatan untuk Kanwil DJP/KPP Non Pratama, termasuk pelaksanaan *Business Development Service* (BDS) terhadap Wajib Pajak UMKM yang ditargetkan minimal 2 kali dalam setahun, namun tidak termasuk kegiatan penyuluhan atas undangan/kegiatan pendukung.

Penyuluhan perpajakan ditujukan untuk peningkatan kesadaran perpajakan, peningkatan pengetahuan perpajakan dan peningkatan kepatuhan perpajakan. Sementara fokus penyuluhan adalah Calon Wajib Pajak Masa Depan, Calon Wajib Pajak Potensial, Wajib Pajak Baru, dan Wajib Pajak Terdaftar.

Berdasarkan data-data tersebut di atas, maka kegiatan penyuluhan memiliki *effort* yang sangat besar sehingga penambahan pegawai dalam Tim Penyuluh Perpajakan menjadi diperlukan.

- Anggaran  
Porsi anggaran kegiatan penyuluhan ditetapkan pada unit kerja DJP masing-masing.
  - Analisis program/kegiatan yang menunjang keberhasilan atau menyebabkan kegagalan pencapaian kinerja:
    - Pelaksanakan kegiatan penyuluhan telah terencana setiap awal tahun dengan jenis dan tema penyuluhan disesuaikan menurut Nota Dinas Direktur P2Humas Nomor ND-187/PJ.09/2019 tanggal 14 Februari 2019 hal Petunjuk Kebijakan Edukasi dan Penyuluhan Perpajakan Tahun 2019.
  - Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun dalam pencapaian kinerja:
    - Kantor Pusat DJP melakukan *monitoring* dan evaluasi kegiatan penyuluhan perpajakan setiap bulan, triwulan dan semester melalui aplikasi Pengawasan Kegiatan Penyuluhan Perpajakan (PKP2).
    - Kanwil DJP melakukan monitoring dan evaluasi sebanyak minimal 2 kali dalam setahun terhadap seluruh unit kerja di wilayah kerjanya.
    - Melaksanakan Rapat Koordinasi Bimbingan Penyuluhan pada bulan Oktober 2019.
- Pada dasarnya, penyuluhan dilakukan untuk memberikan sosialisasi dan edukasi mengenai perpajakan, baik hak maupun kewajiban Wajib Pajak. Namun, rendahnya pengetahuan dan keterampilan perpajakan oleh Wajib Pajak menjadi tantangan bagi segenap aparatur pajak untuk meningkatkan kuantitas maupun kualitas penyuluhan sehingga tingkat pemahaman Wajib Pajak semakin baik.
- Data yang bisa ditampilkan hanya tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 karena memiliki karakteristik yang sama yaitu telah memperhitungkan komponen perubahan perilaku

## 2. Perbandingan realisasi IKU tahun 2017 s.d. tahun 2019

*Tabel 3. 11 Perbandingan Realisasi IKU tahun 2017 s.d. 2019*

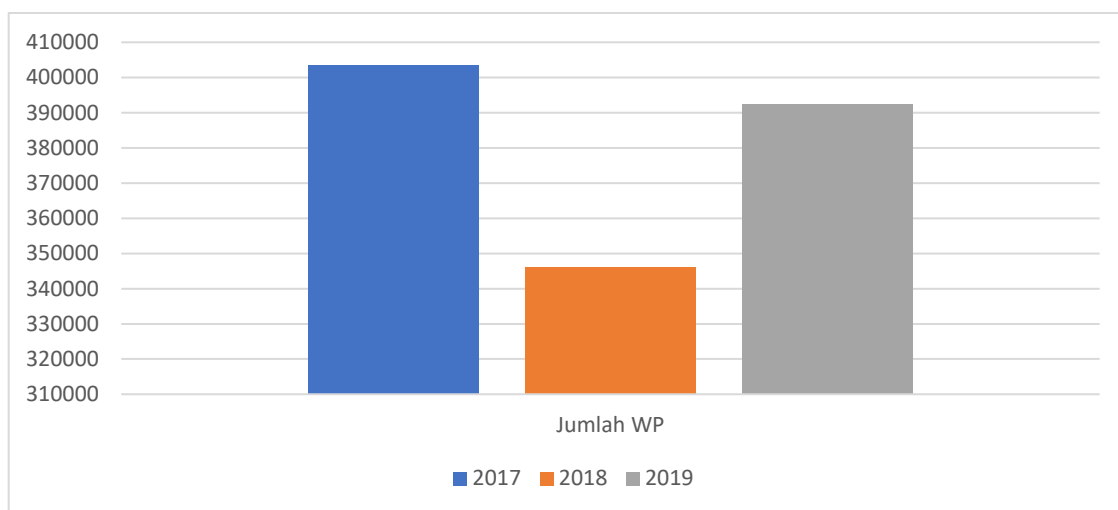
Nama IKU	Realisasi Tahun 2017	Realisasi Tahun 2018	Realisasi Tahun 2019
Persentase Efektivitas Kegiatan Penyuluhan	83,03%	81,87%	84,74%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Pada Tahun 2017, IKU Efektifitas Kegiatan Penyuluhan mengalami perubahan formula perhitungan dengan adanya penambahan target

perubahan perilaku. Berikut ini capaian jumlah peserta penyuluhan perpajakan yang mengalami perubahan perilaku (daftar/bayar/lapor).

Tabel 3. 12 Jumlah Peserta Penyuluhan 2017-2019



Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Pada Tahun 2017, DJP memiliki basis data perpajakan yang besar sebagai dasar sasaran penyuluhan untuk tujuan perubahan perilaku dengan target sebesar 55%. Adanya program *Tax Amnesty* juga menambah basis data perpajakan. Sehingga realisasi pada tahun tersebut sebesar 83,03%. Kemudian pada tahun 2018, target mengalami kenaikan menjadi sebesar 60% sementara basis data perpajakan masih belum banyak bertambah sehingga realisasi pada tahun tersebut mengalami penurunan menjadi sebesar 81,87%. Pada Tahun 2019, target mengalami kenaikan menjadi sebesar 65% dan DJP mulai menyiapkan peta kepatuhan melalui *Compliance Risk Management* (CRM) Penyuluhan yang dapat digunakan sebagai bahan daftar sasaran penyuluhan, sehingga realisasi menjadi naik menjadi sebesar 84,74%.

Penyusunan kebijakan edukasi dan penyuluhan perpajakan yang lebih handal dan pengembangan *Compliance Risk Management* (CRM) Penyuluhan dilakukan sebagai upaya

untuk meningkatkan capaian kinerja tahun 2019

3. Rencana Aksi tahun berikutnya atas IKU Efektifitas Kegiatan Penyuluhan
  - 1) Pengembangan CRM Penyuluhan dilakukan melalui kerja sama antara Direktorat P2Humas, Direktorat PKP, Direktorat TPB dan Direktorat DIP.
  - 2) Pengembangan aplikasi penyuluhan sangat perlu dilaksanakan segera supaya sesuai dengan kebijakan penyuluhan terkini serta dapat dilakukan monitoring dan evaluasi secara lebih terintegrasi dan akurat.
  - 3) Penyusunan kebijakan penyuluhan perlu penyesuaian sejalan dengan pelaksanaan program inklusi kesadaran pajak.
  - 4) Penyusunan grand desain edukasi penyuluhan dapat menjadi acuan dalam pelaksanaan kegiatan edukasi dan penyuluhan perpajakan di masa depan.

## Persentase tindak lanjut pengaduan pelayanan perpajakan tepat waktu

### 1. Perbandingan antara Target dengan Realisasi dan Capaian IKU untuk Tahun 2019

Nama IKU	Target	Realisasi	Indeks Capaian IKU
Persentase Tindak Lanjut Pengaduan Pelayanan Perpajakan Tepat Waktu	85%	100%	117,65

#### • Deskripsi Sasaran Strategis

Pemberian pelayanan sesuai dengan standar dan prosedur yang ditetapkan, menghasilkan output layanan yang dapat dimanfaatkan oleh customer, dan sesuai kebutuhan Wajib Pajak. Peningkatan sosialisasi/ penyuluhan tentang hak dan kewajiban perpajakan serta pemberitaan dan informasi positif mengenai perpajakan yang dapat menumbuhkan pengertian Wajib Pajak terhadap masalah-masalah perpajakan. Kehumasan yang efektif adalah pelaksanaan kegiatan kehumasan termasuk penyampaian informasi perpajakan kepada masyarakat dalam rangka membangun reputasi Direktorat Jenderal Pajak dan mendukung upaya peningkatan kepatuhan wajib pajak.

#### • Definisi IKU :

Jumlah pengaduan pelayanan perpajakan yang ditindaklanjuti tepat waktu adalah jumlah pengaduan terkait pelayanan perpajakan, sebagaimana diatur dalam Peraturan Direktur Jenderal Pajak yang mengatur tentang Tata Cara Penyampaian Pengaduan Pelayanan

Perpajakan, yang sudah diinput ke dalam Sistem Informasi Pengaduan Pajak dan telah berstatus *closed* pada akhir periode penghitungan IKU.

Jumlah pengaduan pelayanan perpajakan yang diterima adalah jumlah pengaduan yang diterima pada periode semester I dan II tidak termasuk pengaduan yang jangka waktu penyelesaiannya melebihi periode penghitungan IKU.

Jangka waktu penyelesaian pengaduan adalah sebagaimana dimaksud dalam Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak mengenai Tata Cara Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Perpajakan

Contoh 1:

Unit penindak lanjut menerima distribusi pengaduan pada tanggal 17 Juni 2019, maka pengaduan tersebut tidak termasuk dalam perhitungan IKU tindaklanjut pengaduan Semester I.

Contoh 2:

Unit penindak lanjut menerima distribusi pengaduan pada tanggal 9 Desember 2019, maka pengaduan tersebut termasuk dalam perhitungan IKU tindaklanjut pengaduan Semester I tahun 2020.

#### • Formula IKU

$$\frac{\text{Jumlah pengaduan pelayanan perpajakan yang ditindaklanjuti tepat waktu}}{\text{Jumlah pengaduan pelayanan perpajakan yang diterima}} \times 100\%$$

- Realisasi IKU

Realisasi Persentase Tindak Lanjut Pengaduan Pelayanan Perpajakan Tepat Waktu tahun 2019 mencapai angka 100 dari target 85, sehingga capaiannya sebesar 117,65%.

Persentase Tindak Lanjut Pengaduan Pelayanan Perpajakan Tepat Waktu sebesar 117.65% di atas menunjukkan bahwa DJP sangat memperhatikan keluhan/aduan masyarakat/Wajib Pajak dan responsif dalam menindaklanjuti keluhan/aduan tersebut.

- Analisis terkait capaian IKU

Persentase Tindak Lanjut Pengaduan Pelayanan Perpajakan Tepat Waktu tahun 2019 sebesar 100% meningkat dibandingkan tahun sebelumnya yaitu sebesar 99,50%. Hal ini dikarenakan Direktorat Jenderal Pajak sangat memperhatikan setiap kasus pengaduan yang diteruskan ke unit terkait. Deskripsi IKU tindak lanjut pengaduan yang memperhitungkan waktu tindak lanjut, sehingga selalu berkoordinasi dengan unit yang diadakan apakah sudah selesai menindaklanjuti atau terdapat kendala.

- Analisis terkait penggunaan sumber daya

Persentase Tindak Lanjut Pengaduan Pelayanan Perpajakan Tepat Waktu adalah sumber daya manusia yang berkaitan langsung dengan hasil tindak lanjut pengaduan yang dilakukan oleh unit yang diadakan.

- Analisis terkait penggunaan anggaran

Anggaran yang digunakan secara langsung dalam pencapaian IKU Persentase Tindak Lanjut Pengaduan

Pelayanan Perpajakan Tepat Waktu Tahun Anggaran 2019 sebesar Rp0. Hal ini dikarenakan telah digunakannya aplikasi Sistem Informasi Pengaduan Pajak (SIPP) untuk menindaklanjuti pengaduan yang masuk.

- Analisis program/kegiatan yang menunjang keberhasilan atau menyebabkan kegagalan pencapaian kinerja:

Program atau kegiatan yang telah dilaksanakan oleh Subdirektorat Pelayanan Perpajakan sepanjang tahun 2019 guna mendukung capaian IKU Persentase Tindak Lanjut Pengaduan Pelayanan Perpajakan Tepat Waktu tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Menerbitkan Peraturan Direktur Jenderal Pajak nomor PER-07/PJ/2019 tentang Tata Cara Penyampaian Pengaduan Pelayanan Perpajakan;
- b. Menerbitkan Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak nomor SE-11/PJ/2019 tentang Tata Cara Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Perpajakan;
- c. Melakukan kegiatan *Workshop* Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Perpajakan dan Bimbingan Teknis Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Perpajakan kepada para Kepala Seksi Pelayanan baru dan Kepala Seksi Bimbingan Pelayanan dan Konsultasi baru;
- d. Melakukan kegiatan *Blindtour* Pengaduan ke unit yang sering/ada kasus pengaduan;
- e. Secara intensif berkoordinasi dengan unit yang diadakan/unit terkait baik Direktorat, Kantor Wilayah DJP dan/atau Kantor Pelayanan Pajak dengan



- menggunakan media telepon dan media komunikasi lainnya;
- f. Meningkatkan komunikasi internal pegawai DJP melalui acara Forum Komunikasi Pejabat Eselon III, Forum Komunikasi Pejabat Eselon Eselon IV, dan Forum Diskusi Kepala Seksi Kerjasama dan Hubungan Masyarakat Kantor Wilayah DJP.
  - Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun dalam pencapaian kinerja:

Berdasarkan profil dan peta risiko Direktorat Jenderal Pajak, peningkatan efektivitas kehumasan memiliki dua risiko kejadian, yaitu

tidak tersampainya informasi perpajakan kepada pemangku kepentingan dengan level risiko rendah dan pemberitaan negatif tentang DJP di media massa dengan level risiko tinggi. Pengendalian yang dilakukan terhadap risiko tidak tersampainya informasi perpajakan kepada pemangku kepentingan yaitu dengan menerbitkan surat Direktur P2Humas mengenai Pedoman Kehumasan dan terhadap risiko pemberitaan negatif tentang DJP di media massa dengan menggunakan SOP menyatakan keberatan atau menyampaikan hak jawab kepada media atau pihak lain

2. Perbandingan antara realisasi kinerja tahun 2019 dengan realisasi kinerja dua tahun sebelumnya

*Tabel 3. 13 Perbandingan Realisasi IKU tahun 2017 s.d. 2019*

Nama IKU	Realisasi Tahun 2017	Realisasi Tahun 2018	Realisasi Tahun 2019
Persentase Tindak Lanjut Pengaduan Pelayanan Perpajakan Tepat Waktu	95,33	99,50	100

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Realisasi kinerja pada tahun 2019 mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2017 dan 2018. Jika dibandingkan dengan realisasi tahun 2018, Persentase Tindak Lanjut Pengaduan Pelayanan Perpajakan Tepat Waktu mengalami peningkatan sebesar 0,50 yaitu dari 99,50 pada tahun 2018 menjadi 100 pada tahun 2019. Hal ini

disebabkan semakin lancarnya komunikasi internal DJP dan semakin tanggapnya unit kerja dalam menindaklanjuti pengaduan serta semakin meningkatnya kualitas layanan yang diberikan DJP kepada Wajib Pajak sehingga secara jumlah kasus pun menurun drastis dari tahun ke tahun.

- Tingkat efektivitas kehumasan

#### 1. Perbandingan antara target dengan realisasi dan capaian IKU untuk tahun 2019

Nama IKU	Target	Realisasi	Indeks Capaian IKU
Tingkat efektivitas kehumasan	80	85,82	107,28%

- Deskripsi Sasaran Strategis:

Kehumasan yang efektif adalah pelaksanaan kegiatan Kehumasan termasuk penyampaian informasi perpajakan kepada masyarakat dalam rangka membangun reputasi Direktorat Jenderal Pajak dan mendukung upaya peningkatan kepatuhan Wajib Pajak.

- Definisi IKU:

Tingkat efektivitas adalah besaran yang diperoleh dari hasil survei pelayanan, penyuluhan, dan kehumasan. Lingkup survei adalah kualitas kegiatan kehumasan yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Pajak.

Responden merupakan sampel Wajib Pajak dari masing-masing Kanwil/KPP yang disurvei mengenai kegiatan kehumasan Direktorat Jenderal Pajak. Kegiatan survei dikoordinasikan oleh Direktorat Jenderal Pajak dengan melibatkan lembaga survei independen.

- Formula IKU : Indeks Hasil Survei.

- Realisasi IKU :

Tingkat efektivitas kehumasan tahun 2019 mencapai angka 85,82 dari target 80, sehingga capaiannya secara persentase sebesar 107,28%. Tingkat efektivitas kehumasan dibentuk dari tiga aspek, antara lain *awareness* iklan/berita, *awareness* tema iklan/berita, dan pemahaman tema

iklan/berita. Dengan proporsi pembobotan, *awareness* iklan/berita sebesar 40%, *awareness* tema iklan/berita sebesar 30%, dan pemahaman tema iklan/berita sebesar 30%. Dari tiga aspek tersebut, aspek *awareness* iklan/berita memiliki persentase tertinggi yaitu sebesar 100, selanjutnya aspek pemahaman tema iklan/berita sebesar 82,25, dan aspek terendah yaitu *awareness* tema iklan/berita sebesar 70,47.

Capaian tingkat efektivitas kehumasan sebesar 85,82 di atas menunjukkan bahwa pesan yang disampaikan DJP melalui media kehumasan semakin dipahami dan dinilai efektif oleh masyarakat.

- Analisis terkait capaian IKU:

Tingkat Efektivitas Kehumasan tahun 2019 sebesar 85,82 meningkat cukup signifikan dibandingkan tahun sebelumnya yaitu sebesar 3,95 poin. Hal ini dikarenakan media informasi yang sering dikonsumsi oleh masyarakat adalah TV sebesar 81,65% dan media sosial sebesar 71,06%. Hal ini menunjukkan bahwa publikasi informasi perpajakan melalui media komunikasi tersebut telah sesuai dengan media informasi yang dikonsumsi oleh masyarakat.

- Analisis terkait penggunaan sumber daya:

Tingkat efektivitas kehumasan adalah besaran yang diperoleh dari hasil survei. Dalam hal ini, Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat bekerjasama dengan surveyor independen. Berdasarkan Kerangka Acuan Kerja (KAK) Survei Kepuasan Pelayanan dan Efektivitas Penyuluhan dan Kehumasan Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2019, sumber daya yang digunakan sebagai berikut:

- Sumber daya manusia:
  - Tenaga Ahli: Pemimpin Proyek 1 orang, Ahli Manajemen Survei 1 orang, Ahli Statistik 1 orang, dan Ahli Teknologi Informasi 1 orang.
  - Tenaga Pendukung: *Supervisor* 6 orang, *Team Leader* 28 orang, *Data Processor* 7 orang, dan *Interviewer* 167 orang.
- Anggaran:
 

Anggaran yang digunakan dalam pelaksanaan Survei Kepuasan Pelayanan, dan Efektivitas Penyuluhan dan Kehumasan DJP Tahun Anggaran 2019 sebesar Rp2.514.224.000.
- Analisis program/kegiatan yang menunjang keberhasilan atau menyebabkan kegagalan pencapaian kinerja:
 

Program atau kegiatan yang telah dilaksanakan oleh Subdirektorat Hubungan Masyarakat Perpajakan sepanjang tahun 2019 guna mendukung capaian IKU tingkat efektivitas kehumasan tersebut adalah sebagai berikut:

  - a. Menyusun *roadmap* kehumasan DJP untuk melihat stakeholders mapping dalam mengomunikasikan program-program DJP;
  - b. Menyusun materi komunikasi hasil karya tim kreatif DJP untuk

program DJP yang akan dikampanyekan kepada masyarakat;

- c. Melakukan kegiatan publikasi program-program DJP di berbagai media massa;
- d. Melakukan *image branding* terhadap pimpinan DJP terkait hubungan media;
- e. Menyelaraskan rencana dan kegiatan antara Kantor Pusat dan Kanwil DJP dalam acara Rapat Kerja dan Koordinasi Khusus Bidang P2Humas;
- f. Meningkatkan komunikasi internal dengan program-program tatap muka dengan pegawai DJP melalui acara Forum Komunikasi Pejabat Eselon III, Forum Komunikasi Pejabat Eselon Eselon IV, dan Forum Diskusi Kepala Seksi Kerjasama dan Hubungan Masyarakat Kantor Wilayah DJP.
- g. Mengelola media internal sebagai sarana informasi dan publikasi program DJP seperti situs internal, INTAX (*e-magazine* DJP), baliho internal, pemanfaatan *intercom*, dan media dalam ruang lainnya;
- h. Menjalin hubungan baik dengan para pimpinan redaksi media massa *mainstream* melalui kegiatan temu Direktur Jenderal Pajak dengan para pemimpin redaksi media;
- i. Menjalin hubungan baik dengan para insan media melalui kegiatan media *gathering*, media *visit*, dan kegiatan media *relation* lainnya;
- j. Menggelar rapat koordinasi editor situs seluruh Kantor Wilayah DJP untuk menyusun langkah strategi publikasi perpajakan di situs pajak;
- k. Berkontribusi di berbagai pameran dengan mendirikan stan/*booth* dalam *event* yang diselenggarakan

oleh lembaga pemerintah dan/atau pihak lainnya; dan

- l. Menyelenggarakan program pengembangan SDM di bidang kehumasan berupa berbagai kegiatan *workshop* yang meliputi desain, penulisan artikel, materi komunikasi, analisis berita dan teknik penulisan jurnalistik, penyusunan media plan, pengelolaan berita, penulisan konten situs DJP, jurnalistik investigatif, media *handling* dan *public relations*, serta pengiriman pegawai ke berbagai event seminar, *workshop*, dan pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak luar.
- Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun dalam pencapaian kinerja:

Perbandingan antara Realisasi Capaian IKU Tahun 2019 dengan realisasi kinerja dua tahun sebelumnya:

*Tabel 3. 14 Perbandingan Realisasi IKU 2017 s.d. 2019*

Nama IKU	Realisasi Tahun 2017	Realisasi Tahun 2018	Realisasi Tahun 2019
Tingkat efektivitas kehumasan	83,03	81,87	85,82

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Realisasi kinerja pada tahun 2019 mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2017 dan 2018. Jika dibandingkan dengan realisasi tahun 2018, tingkat efektivitas kehumasan mengalami

Berdasarkan profil dan peta risiko Direktorat Jenderal Pajak, peningkatan efektivitas kehumasan memiliki dua risiko kejadian, yaitu tidak tersampainya informasi perpajakan kepada pemangku kepentingan dengan level risiko rendah dan pemberitaan negatif tentang DJP di media massa dengan level risiko tinggi. Pengendalian yang dilakukan terhadap risiko tidak tersampainya informasi perpajakan kepada pemangku kepentingan yaitu dengan menerbitkan surat Direktur P2Humas mengenai Pedoman Kehumasan dan terhadap risiko pemberitaan negatif tentang DJP di media massa dengan menggunakan SOP menyatakan keberatan atau menyampaikan hak jawab kepada media atau pihak lain.

peningkatan sebesar 3,95 yaitu dari 81,87 pada tahun 2018 menjadi 85,82 pada tahun 2019. Hal ini disebabkan telah dilakukannya penyempurnaan terhadap strategi komunikasi.

Tabel 3. 15 Daftar Rekapitulasi Tingkat Efektivitas Kehumasan per Kantor Wilayah:

No.	Kanwil DJP	Indeks Efektivitas Kehumasan
1	Aceh	86.54
2	Bali	78.75
3	Banten	85.20
4	Bengkulu dan Lampung	82.56
5	D.I. Yogyakarta	81.48
6	Jakarta Barat	88.22
7	Jakarta Khusus	88.79
8	Jakarta Pusat	85.03
9	Jakarta Selatan I	87.78
10	Jakarta Selatan II	88.08
11	Jakarta Timur	88.79
12	Jakarta Utara	89.55
13	Jawa Barat I	86.62
14	Jawa Barat II	87.19
15	Jawa Barat III	89.08
16	Jawa Tengah I	87.41
17	Jawa Tengah II	86.13
18	Jawa Timur I	87.58
19	Jawa Timur II	88.36
20	Jawa Timur III	81.71
21	Kalimantan Barat	83.89
22	Kalimantan Selatan dan Tengah	87.28
23	Kalimantan Timur dan Utara	82.15
24	Kepulauan Riau	90.45
25	Nusa Tenggara	86.25
26	Papua dan Maluku	83.44
27	Riau	83.47
28	Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara	83.96
29	Sulawesi Utara, Tengah, Gorontalo, dan Maluku	87.46
30	Sumatera Barat dan Jambi	86.96
31	Sumatera Utara I	82.24
32	Sumatera Utara II	82.64
33	Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung	83.84
34	Wajib Pajak Besar	93.75
Indeks Nasional DJP		85.82

## Sasaran Strategis 6: Ekstensifikasi perpajakan yang optimal

### 1. Perbandingan antara Target dengan Realisasi dan Capaian IKU

Kode IKU	Nama IKU	Target	Realisasi	Kinerja
6a-N	Persentase WP baru hasil ekstensifikasi yang melakukan pembayaran	100,00%	109.79%	109.79%

#### • Deskripsi Sasaran Strategis

Meningkatkan efektivitas kegiatan ekstensifikasi dengan menambah jumlah Wajib Pajak terdaftar melalui peningkatan kepatuhan Wajib Pajak baru, kegiatan *extra effort* ekstensifikasi, himbauan Wajib Pajak baru, pendataan dan pemetaan, penilaian, pengenaan dan kerja sama serta koordinasi untuk mendukung penerimaan.

#### • Definisi IKU

Realisasi WP Baru yang melakukan pembayaran adalah jumlah WP Baru yang melakukan pembayaran/penyetoran dalam satu tahun pajak yang terdiri dari:

1. WP Badan dan OP Non Karyawan yang terdaftar tahun berjalan;

2. WP Badan dan OP Non Karyawan yang terdaftar satu tahun sebelum tahun berjalan;

3. WP Badan dan OP Non Karyawan Tidak Laport dan Tidak Bayar (TLTB) .

Target WP Baru yang melakukan pembayaran adalah jumlah Wajib Pajak yang terdiri dari:

1. 20% dari WP Badan yang terdaftar tahun berjalan;
2. 50% dari WP OP Non Karyawan yang terdaftar tahun berjalan;
3. 30% dari WP Badan yang terdaftar satu tahun sebelum tahun berjalan;
4. 60% dari WP OP Non Karyawan yang terdaftar satu tahun sebelum tahun berjalan; dan
5. 3% dari WP Badan dan OP Non Karyawan TLTB.

#### • Formula IKU

Realisasi WP Baru yang melakukan pembayaran  
Target WP Baru yang melakukan pembayaran

#### • Realisasi IKU

1. Target WP Baru yang melakukan pembayaran Triwulan IV Tahun 2019 sebesar 1.146.378 WP dengan realisasi sebesar 1.258.632 WP atau capaian 109,79%;
2. Terjadi penurunan WP OP NK terdaftar 2018 yang melakukan

pembayaran pada tahun 2019 bila dibandingkan dengan tahun 2018 sebesar 58,87%;

3. Realisasi pengawasan kepatuhan pembayaran WP Baru mengalami kenaikan bila dibandingkan dengan masa yang sama pada tahun 2018, sebesar 24,10%.

- Analisis terkait capaian IKU:

Kepatuhan WP OPNK terdaftar 2018 tidak tercapai karena sulitnya menjaga komunikasi dengan WP di tahun kedua. Terdapat WP yang hanya membayar pada saat melakukan pendaftaran kemudian berhenti melakukan pembayaran.

Beberapa rencana aksi yang telah dilaksanakan dalam rangka optimalisasi capaian IKU antara lain:

1. Menurunkan Daftar Sasaran Ekstensifikasi melalui Aplikasi,
2. Menurunkan Data TLTB-TD (Tidak Laporkan dan Tidak Bayar Terdapat Data),
3. Melakukan Bimbingan Teknis Aplikasi dan Strategi Ekstensifikasi Tahun 2019 di 7 Lokasi bagi seluruh Kepala Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan di seluruh Indonesia,
4. Melakukan Sosialisasi Aplikasi dan Strategi Ekstensifikasi Tahun 2019 untuk seluruh Kepala Seksi Bimbingan Ekstensifikasi,
5. Menurunkan data WP terdaftar 2018 yang tidak ada pembayaran dan pelaporan di tahun 2019 (NDR-28/PJ.06/2019 tanggal 25 Juni 2019)

*Tabel 3. 16 Rincian Perhitungan Realisasi*

Rincian Pencapaian 2019						
	WP Terdaftar 2018		WP Terdaftar 2019		TLTB (OPNK dan Badan)	Total
	Badan	OP NK	Badan	OP NK		
Target (100%)	(30% x 217.487 WP)	(60% x 826.640 WP)	(20% x 239.799 WP)	(50% x 1.021.271 WP)	(3% x 889.469 WP)	1.146.378
	65.246	495.984	47.96	510.636	26.536	
Realisasi Q4 (realisasi /target)	(122,26%) 79.698	(43,24%) 214.449	(136,89%) 65.651	(167,52%) 855.42	(163,38%) 43.354	(109,79%) 1.258.632

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

- Analisis terkait penggunaan sumber daya

Kegiatan pengawasan kepatuhan pembayaran WP Baru menjadi tanggung jawab Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama, dan diawasi oleh Kantor Wilayah DJP.

Sumber Daya Manusia utama pada kegiatan ini adalah *Account Representative* pada Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan. Akan tetapi jumlah dan kemampuan AR

Ekstensifikasi masih belum merata di tiap-tiap KPP, sehingga capaian IKU belum merata.

- Analisis program/kegiatan yang menunjang keberhasilan atau mempengaruhi pencapaian kinerja:

Kegiatan utama yang mendukung pencapaian kegiatan ini adalah penurunan data WP yang berhenti melakukan pembayaran dan WP TLTB yang terdapat data.

- Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun dalam pencapaian kinerja:

Salah satu rencana aksi penanganan risiko yang telah disusun pada tahun 2019 adalah penyampaian daftar WP 2018 yang belum pernah melakukan pembayaran/pelaporan, dimana penurunan data ini dapat membantu KPP dalam melakukan pengawasan WP Baru.

- Rencana aksi lain yang antara lain

Penyusunan strategi, bimbingan teknis aplikasi, dan *monitoring* dan evaluasi kinerja yang diharapkan dapat membantu meningkatkan kinerja unit vertikal. Selain itu pada tahun 2019 telah

dimulai penyusunan petunjuk teknis pelaksanaan pengumpulan data lapangan, dimana dengan adanya petunjuk kegiatan ini diharapkan dapat meningkatkan penguasaan data lapangan KPP dan juga meningkatkan kinerja pengawasan terhadap WP di wilayahnya. Akan tetapi petunjuk teknis belum dapat diselesaikan pada tahun 2019 karena banyaknya masukan yang diterima dan pembahasan belum memasuki tahap akhir, sehingga kegiatan ini belum dapat terlaksana di tahun 2019 dan belum dapat mendukung pencapaian IKU WP Baru hasil ekstensifikasi yang melakukan pembayaran.

2. Perbandingan antara realisasi capaian IKU tahun 2019 dengan realisasi kinerja dua tahun sebelumnya:

*Tabel 3. 17 Perbandingan Realisasi IKU 2017-2019*

Nama IKU	Realisasi 2017	Realisasi 2018	Realisasi 2019
WP Baru Hasil Ekstensifikasi yang Melakukan Pembayaran	93.87%	116.20%	109.79%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Pada tahun 2017, IKU WP baru hasil ekstensifikasi yang melakukan pembayaran mengalami perubahan pada tahun 2018, dimana pada tahun sebelumnya (2017) IKU ini bernama Persentase WP Badan dan OP Non Karyawan yang terdaftar tahun berjalan dan WP TLTB yang melakukan pembayaran. Pada manual IKU tahun 2017 realisasi IKU adalah WP Non Karyawan dan Badan terdaftar pada tahun 2017 dan WP WTLB yang melakukan pembayaran dan target adalah 80% dari total WP OP NK dan Badan terdaftar dan 1% dari WP TLTB. Akan tetapi dengan rumusan ini, WP terdaftar tahun kedua luput dari

pengawasan pembayaran, serta menyebabkan banyaknya WP tahun kedua yang berhenti melakukan pembayaran. Capaian pada tahun 2017 juga tidak maksimal diakibatkan banyaknya WP Badan yang baru mendaftar belum beroperasi sehingga belum melakukan pembayaran.

Atas dasar inilah rumusan IKU pada tahun 2018 mengalami perubahan, dimana jenis WP yang diawasi adalah WP OP NK dan Badan baik yang terdaftar tahun pertama, tahun kedua maupun TLTB. Target IKU juga mengalami perubahan dimana target dari masing-masing jenis WP memiliki persentase yang berbeda. Capaian IKU



pada tahun 2018 adalah 1.014.211 WP melakukan pembayaran dari target 872.806 WP atau sebesar 116,20%.

Pada tahun 2019, target mengalami kenaikan dikarenakan persentase target pada jenis WP tertentu yang dibuat semakin menantang bila dibandingkan tahun sebelumnya, dan juga jumlah WP terdaftar tahun berjalan yang semakin besar. Target pada tahun 2019 naik sebesar 31,34% atau sebanyak 273.572 WP bila dibandingkan tahun 2018. Realisasi juga mengalami

kenaikan sebesar 24,10% atau sebanyak 244.421 WP.

Dari total realisasi tersebut, jenis WP dengan jumlah WP yang melakukan pembayaran terbanyak adalah WP OP NK yang terdaftar tahun 2019 sebanyak 855.420 WP. Sebaliknya WP OP NK terdaftar tahun 2018 mengalami penurunan jumlah yang melakukan pembayaran dari 657.716 WP pada tahun 2018 menjadi 214.449 WP pada tahun 2019, atau turun sebesar 67,39%.

### 3. Rencana Aksi

Rekomendasi Rencana Aksi
Menurunkan DSE yang berasal dari ILAP dan Data Internal
Finalisasi draft Surat Edaran Dirjen Pajak tentang Pengumpulan Data Lapangan (Visit)
Penyempurnaan Aplikasi SIDJP NINE Modul Ekstensifikasi (sesuai SE-14/PJ/2019).

Untuk meningkatkan jumlah WP yang melakukan pembayaran, WP yang baru terdaftar harus merupakan WP yang berpotensi sehingga WP tersebut memiliki kemampuan membayar pajak secara berkesinambungan. Untuk meningkatkan kualitas WP Baru, dibutuhkan data yang berkualitas sebagai bahan pembentukan Daftar Sasaran Ekstensifikasi (DSE). Pada tahun 2020 sumber DSE dari data ILAP diharapkan lebih mencerminkan potensi WP sehingga dapat menambah WP yang berkualitas. Selain itu akan diturunkan DSE dari data internal.

Selain meningkatkan kualitas data, diharapkan penguasaan wilayah dapat

dioptimalkan dengan penyelesaian Surat Edaran Dirjen Pajak tentang Pengumpulan Data Lapangan. Penyelesaian SE diharapkan dapat menambah kuantitas dan kualitas data potensi perpajakan. Selain itu data yang dikumpulkan dari lapangan diharapkan juga dapat membantu pengawasan terhadap WP Baru dan WP TLTB sehingga dapat meningkatkan kepatuhan pembayaran dan pelaporan WP.

Rencana aksi lainnya adalah penyempurnaan Aplikasi SIDJP NINE Modul Ekstensifikasi (sesuai SE-14/PJ/2019), sebagai alat pengawasan WP Belum terdaftar.

## Sasaran strategi 7: Pengawasan Wajib Pajak yang efektif

### 1. Perbandingan antara Target dengan Realisasi dan Capaian IKU

Kode IKU	Nama IKU	Target	Realisasi	Kinerja
7a-CP	Persentase keberhasilan pelaksanaan <i>joint program</i>	80,00%	84,52%	105,65%
7b-N	Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan	100%	131,20%	120%

#### Persentase keberhasilan pelaksanaan *joint program*

##### • Deskripsi Sasaran Strategis

Pengawasan adalah proses memastikan tugas dan fungsi telah dilakukan sesuai ketentuan yang berlaku. Pengawasan Wajib Pajak yang efektif merefleksikan upaya organisasi untuk mewujudkan pengawasan terhadap Wajib Pajak yang tepat guna sehingga dapat mencapai target yang diharapkan.

Pengendalian mutu adalah proses dilakukannya upaya mengawasi, mengamati, mengecek dengan cermat, memantau pekerjaan maupun laporan agar sesuai dengan ketentuan/peraturan yang berlaku. Peningkatan pengendalian mutu merefleksikan upaya organisasi untuk mewujudkan good governance dan akuntabilitas internal.

Organisasi yang dinamis adalah organisasi yang mampu senantiasa beradaptasi dan berubah ke arah yang lebih baik. Ketidakpastian lingkungan akibat perkembangan zaman menuntut pengendalian mutu yang optimal terhadap aktivitas organisasi. *Continuous improvement* akan mewujudkan penyempurnaan standar baku pelaksanaan tugas dan fungsi yang *fit-for-purpose* sehingga mampu mendukung terciptanya kinerja organisasi secara efektif dan efisien.

##### • Definisi IKU

*Joint program* merupakan salah satu program sinergi perpajakan dengan ruang lingkup mencakup *joint analysis*, *joint audit*, *joint collection*, *joint investigation* dan *joint* proses bisnis dan IT.

Parameter pengukuran IKU terdiri dari:

1. Persentase keberhasilan pelaksanaan 3 Pokja *joint program* (bobot 20%), meliputi:

- 1) *joint analysis*, parameter pengukuran:

- Persentase penyelesaian *Joint Analysis* (bobot 50%)
- *Success rate* (bobot 50%)

- 2) *joint audit*

Parameter pengukuran:

- a. Nilai penyelesaian penguasaan (bobot 20%)
- b. Nilai hasil audit dengan ukuran keberhasilan sebesar 0,7% dari *omzet* atau dilakukan penegakan hukum (bobot 50%)
- c. Realisasi penagihan *joint audit* (bobot 30%)

- 3) *joint investigation*,

Parameter pengukuran:

- Persentase kevalidan informasi yang diberikan (bobot 20%)
- Persentase efektivitas analisis informasi atas WB *targetting* (bobot 30%)
- Persentase kualitas tindaklanjut analisa WB *targetting* (bobot 50 %)

2. Persentase keberhasilan pelaksanaan *joint* proses bisnis dan IT (bobot 50%)

Persentase Keberhasilan Pelaksanaan *joint* proses bisnis dan IT. Diukur melalui indeks

penyelesaian peraturan pendukung terkait *joint* proses bisnis dan IT. Parameter pengukuran:

- Penyusun regulasi (bobot 50%)
- Pelaksanaan integrasi data kepabeanan dan cukai dengan data perpajakan (bobot 50%)

3. Jumlah penerimaan negara dari *joint* program (bobot 30%)

$$\frac{\text{Realisasi penerimaan dari Joint Program}}{\text{Target penerimaan dari Joint Program}}$$

#### • FORMULA IKU

Rata-rata Penyelesaian 3 Pokja <i>Joint</i> Program	X 20%
+	
Penyelesaian <i>Joint</i> Proses Bisnis dan IT	X 50%
+	
Penerimaan <i>Joint</i> Program	X 30%

#### • Realisasi IKU

Capaian IKU keberhasilan penugasan *joint* program adalah sebesar 84,52%, melebihi target sebesar 80%. Capaian terdiri dari:

1. Komponen I (Presentase keberhasilan pelaksanaan 3 Pokja *joint* program) dengan capaian 87,45%;
2. Komponen II (Presentase keberhasilan pelaksanaan *joint* proses bisnis dan IT) dengan capaian 100%;
3. Komponen III (Presentase penerimaan negara dari *joint* program) dengan capaian 27,84 T dari target 50 T atau sebesar 56,78%.

#### a. Penyebab keberhasilan secara umum

Capaian IKU *joint* program terutama pada persentase keberhasilan pelaksanaan *joint* proses bisnis dan IT s.d Q4 telah melampaui 100% dan telah disusun regulasi serta dokumen pelaksanaan *piloting* integrasi Dokumen Perpajakan dan Dokumen Kepabeanan dan Cukai pada empat tema yaitu impor, kawasan berikat, ekspor, dan cukai.

Secara umum pelaksanaan IKU masih sesuai dengan apa yang direncanakan/ditargetkan, namun kinerja dan sinergi antara DJP-DJBC-DJA masih harus dioptimalkan di tahun berikutnya

#### • Analisis terkait capaian IKU:

.Tabel 3. 18 Perhitungan Realisasi IKU Joint Program 2019

	Kegiatan	Realisasi	Bobot	Perhitungan Realisasi	% Komponen	Total
1	<i>Joint Analysis, Joint Audit, Joint Investigation</i>				20.00%	17.49%
a	<i>Joint Analysis</i>					
i	Persentase penyelesaian <i>Joint Analysis</i>	61.55%	50%	30.75%		
ii	<i>Success Rate</i>	81.43%	50%	40.72%		
	Total <i>Joint Analysis</i>			71.49%		
b	<i>Joint Audit</i>					
i	Nilai Penyelesaian Tugas	100%	20%	20.00%		
ii	Nilai hasil <i>audit</i> dengan ukuran keberhasilan sebesar 0,7% dari omzet atau dilakukan pene- gakan hukum	85.00%	50%	42.50%		
iii	Realisasi penagihan <i>Joint Audit</i>	82.76%	30%	24.83%		
	Total <i>Joint Audit</i>			87.33%		
c	<i>Joint Investigation</i>					
i	Persentase kevalidan informasi yang diberikan	89.47%	20%	17.89%		
ii	Persentase efektivitas analisis informasi atas WB <i>targetting</i>	100.00%	30%	30.00%		
iii	Persentase kualitas tindak lanjut analisa WB <i>targetting</i>	89%	50%	45.83%		
	Total <i>Joint Investigation</i>			93.72%		
	Total Rata-rata Komponen 1			87.45%		
2	<i>Joint Proses Bisnis dan Teknologi Informasi</i>				50.00%	50.00%
a	Penyusun regulasi	100.00%	50.00%	50.00%		
b	Pelaksanaan Integrasi data kepabeaan dan cukai dengan data perpajakan	100.00%	50.00%	50.00%		
	Total <i>Joint Proses Bisnis dan Teknologi Informasi/</i> Komponen 2			100.00%		
3	Penerimaan <i>Joint Program 2019</i>	56.78%	100.00%	56.78%	30.00%	17.03%
	Total Realisasi Penerimaan <i>Joint Program/Komponen 3</i>			56.78%		
GRAND TOTAL REALISASI IKU <i>JOINT PROGRAM</i>						84.52%

- Analisis terkait capaian *joint analysis*

Terdapat beberapa kendala terkait tindak lanjut Daftar Sasaran Analisis Bersama antara lain:

- Aspek data**  
Data DJP dan DJBC belum terintegrasi sehingga masih terdapat kemungkinan kesalahan data (salah kurs, data tidak lengkap dll), sehingga terjadi kesalahan penghitungan potensi awal
- Aspek aplikasi**  
Belum ada aplikasi khusus untuk mengawasi tindak lanjut WP DSAB sehingga monitoring tidak optimal
- Aspek koordinasi**
  - Koordinasi pertukaran data dan analisis data dalam rangka kegiatan *joint analysis* DJP-DJBC tingkat wilayah belum berjalan secara optimal.
  - Belum ada Kanwil yang memenuhi standar formal tentang penetapan DSAB tingkat wilayah sesuai dengan Keputusan Bersama DJP-DJBC nomor KEP-195/PJ/2018

- Analisis terkait capaian *Joint Audit*.

Kegiatan *joint audit* merupakan salah satu dari beberapa kegiatan *joint program*, yakni program sinergi antara Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. *joint audit* antara Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai adalah kegiatan pemeriksaan pajak, audit kepabeanan, dan/atau audit cukai yang dilakukan bersama-sama antara pemeriksa pajak dan auditor bea dan cukai terhadap Wajib Pajak/Auditee yang telah ditentukan oleh Komite *Joint Audit*.

*joint audit* antara Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dilaksanakan dalam rangka:

1. Mengoptimalkan penerimaan negara dan penegakan hukum di bidang perpajakan, kepabeanan, dan/atau cukai; dan
2. Menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan, kepabeanan, dan/atau cukai baik untuk tahun berjalan maupun untuk tahun-tahun sebelumnya yang ditetapkan oleh Komite *Joint Audit*.

Target IKU Persentase Keberhasilan Pelaksanaan *Joint Audit* tahun 2019 adalah 80%. Capaian IKU sampai dengan bulan Desember 2019 adalah sebesar 87,33 % sebagaimana dijelaskan dalam tabel berikut ini:

*Tabel 3. 19 Rincian Realisasi Komponen Joint Audit*

KOMPONEN	BOBOT KOMPONEN	TARGET Q4	REALISASI
Penyelesaian Laporan <i>Joint Audit</i>	20%	80%	100%
Keberhasilan <i>Joint Audit</i>	50%		85%
Realisasi penagihan <i>Joint Audit</i>	30%		82,76%
Keberhasilan Pelaksanaan <i>Joint Audit</i>			87,33%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Komponen IKU Penyelesaian Laporan *Joint Audit* diukur dengan rasio laporan *joint audit* yang diselesaikan tepat waktu sebagai dasar pertanggungjawaban pelaksanaan *joint audit* kepada Ketua Komite *Joint Audit*. Periode bulan Januari s.d Desember 2019 telah diselesaikan 14 (empat belas) laporan *joint audit* sebagai salah satu komponen penghitungan IKU *Joint Audit* (Penyelesaian Laporan *Joint Audit*).

Sedangkan keberhasilan *joint audit* dihitung dari nilai pajak, bea dan cukai yang dihasilkan oleh *joint audit* berdasarkan nilai tambah bayar. Selama periode tahun 2019, tagihan yang dihasilkan melalui kegiatan *joint audit* (yang telah selesai laporan *joint audit*) adalah sebagai berikut:

*Tabel 3. 20 Capaian Tagihan Joint Audit 2018*

Tahun	Total Omset Objek <i>Joint Audit</i>	Nilai Tagihan Pajak dan Bea Cukai
2018	Rp 96,887,641,492,221	Rp 976,417,845,169

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Sejak tahun 2016, IKU *Joint Audit* selalu mencapai target yang ditetapkan. Realisasi dan capaian tiga tahun terakhir disajikan dalam tabel berikut.

*Tabel 3. 21 Target, Realisasi, dan Capaian Joint Audit 2016-2019*

Tahun	Target	Realisasi	Capaian
2016	88,2%	104,78%	118,80%
2017	60%	78,08%	130%
2018	80%	80,07%	100,08%
2019	80%	87,33%	109%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Untuk tahun 2019, dari total tagihan sebesar Rp976.417.845.169, sebesar Rp1.199.761.796.802 (termasuk tagihan tahun sebelumnya yang dibayar pada tahun 2019) telah dibayar oleh Wajib Pajak.

Sampai dengan periode Desember 2019, Tim Pelaksana *Joint Audit* telah menyelesaikan 14 Laporan Joint Audit (LJA) dari total 36 penugasan. Ke-36 penugasan tersebut terdiri atas 5 penugasan *carry over* tahun 2018, 24 penugasan 2018 tingkat pusat, dan 7 penugasan tingkat vertikal. Dengan demikian, total penugasan *joint audit* antara Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang masih harus diselesaikan adalah sebanyak 22 penugasan sebagaimana dijelaskan dalam tabel berikut:

*Tabel 3. 22 36 Penugasan LJA*

NO	URAIAN	JUMLAH
1	<i>Carry over</i> 2018	5
2	Sprin kja tingkat pusat terbit 2019	24
3	Sprin kja tingkat vertikal terbit 2019	7
4	Penyelesaian lja	14
5	Penugasan yang belum selesai	22

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Dari 22 penugasan *joint audit* yang belum diselesaikan tersebut terdapat 3 penugasan yang diterbitkan pada tahun 2017 dan 2 penugasan pada tahun 2018. *Monitoring* penyelesaian penugasan dilakukan dengan rapat pembahasan *progress report* sebanyak sembilan kali selama tahun 2019. *Progress report* dilaksanakan setiap bulan atau sewaktu-waktu sesuai dengan kebutuhan.

Dibandingkan kegiatan *joint audit* tahun 2018 yang menyelesaikan 34 (tiga puluh empat) LJA dan memiliki *carry over* sebanyak 5 penugasan, kegiatan *joint audit* tahun 2019 menyelesaikan sebanyak 14 LJA dan menyisakan *carry over* sejumlah 22 (dua puluh dua) penugasan. Seluruh penugasan telah memasuki tahap Pembahasan Hasil Pemeriksaan (SPHP).

- Analisis terkait capaian *Joint Investigasi*

Kegiatan *joint investigasi* merupakan program sinergi antara Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, mencakup kegiatan penegakan hukum atas tindak pidana di bidang perpajakan serta kepabeanan dan cukai. Kegiatan *joint investigasi* dilakukan melalui Surat Perintah Pemeriksaan Bukti Permulaan atau Penyidikan di masing-masing instansi karena

Target IKU Persentase Keberhasilan Pelaksanaan *Joint Investigasi* tahun 2019 adalah 80%. Capaian IKU sampai dengan bulan Desember 2019 adalah sebesar 93,72 % sebagaimana dijelaskan dalam tabel berikut ini:

*Tabel 3. 23 Rincian Realisasi Komponen Joint Investigasi*

KOMPONEN	BOBOT KOMPONEN	TARGET Q4	REALISASI
Kevalidan informasi yang diberikan	20%	80%	17.89%
Efektivitas analisa informasi atas WB <i>targetting</i>	30%		30%
Kualitas tindaklanjut analisa WB <i>targetting</i>	50%		45.83%
Keberhasilan Pelaksanaan <i>Joint</i> Investigasi			93,72%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

sesuai dengan peraturan bahwa penyidikan di bidang perpajakan hanya dapat dilakukan oleh penyidik pajak tetapi atas pelaksanaannya mulai dari pemanfaatan Informasi, Data, Laporan dan Pengaduan (IDL P) atas tindak pidana di bidang ekspor, impor, minuman mengandung etil alkohol (MMEA) dan cukai dari Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sampai dengan pelaksanaan kegiatan Pemeriksaan Bukti Permulaan meminta bantuan tenaga ahli dari Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Sebaliknya, IDLP atas tindak pidana di bidang perpajakan dapat menjadi IDLP bagi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai untuk dilakukan penindakan dan penyidikan dan dapat meminta tenaga ahli dari Direktorat Jenderal Pajak.

*Joint Investigasi* antara Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dilaksanakan dalam rangka:

1. Mengoptimalkan penerimaan negara dan penegakan hukum di bidang perpajakan, kepabeanan, dan/atau cukai; dan
2. Melakukan penegakan hukum atas tindak pidana di bidang perpajakan, kepabeanan, dan/atau cukai baik untuk tahun berjalan maupun untuk tahun-tahun sebelumnya,

Komponen IKU Kualitas tindak lanjut analisa WB *targetting* diukur dengan rasio Laporan Pemeriksaan Bukti Permulaan sebagai dasar pertanggungjawaban pelaksanaan *joint investigasi*. Selama bulan Januari s.d Desember 2019 telah diselesaikan 9 (sembilan) Laporan Pemeriksaan Bukti Permulaan sebagai salah satu komponen penghitungan IKU *Joint Investigasi* (penyelesaian Laporan *Joint Investigasi*).

Sedangkan keberhasilan *joint investigasi* dihitung dari nilai pajak, bea dan cukai yang dihasilkan oleh *joint investigasi* berdasarkan nilai setoran pajak dengan Kode Jenis Setoran (KJS) 500 dan 510. Selama periode tahun 2019, penerimaan pajak atas kegiatan *joint investi-gasi* adalah sebagai berikut:

*Tabel 3. 24 Capaian Effort Joint Investigasi 2019*

No	Fokus Kegiatan	Jumlah WP	Penerimaan
1	Wajib Pajak Data CEISA	17	Rp 9.319.371.278
2	Wajib Pajak Ekspor Konsolidator	2	Rp1.789.687.851
3	Wajib Pajak HP	12	Rp3.378.021.283
4	Wajib Pajak Emas	1	Rp905.243.125
5	Wajib Pajak Batubara	1	Rp5.396.001.875
6	Wajib Pajak MMEA	1	Rp11.357.570
7	Wajib Pajak Importir Indentor	2	Rp7.931.606.975
8	Wajib Pajak Cukai Rokok	5	Rp10.909/488.285
9	Pengembangan terkait Ekspor Impor	3	Rp50.041.276.991
10	Pembetulan terkait Ekspor Impor	21	Rp116.525.011.317
	TOTAL	65	Rp206.207.066.550

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Sampai dengan periode Desember 2019, *joint investigasi* telah menyelesaikan sembilan Laporan *Joint Investigasi* adalah saldo akhir *joint investigasi* s.d. 31 Desember 2019 yang harus diselesaikan sebagai berikut:

*Tabel 3. 25 Laporan Joint Investigasi*

No	Fokus Kegiatan	Jumlah WP
1	Wajib Pajak Data CEISA	58
2	Wajib Pajak Ekspor Konsolidator	9
3	Wajib Pajak HP	13
4	Wajib Pajak Emas	3
5	Wajib Pajak MMEA	1
6	Wajib Pajak Importir Indentor	2
7	Wajib Pajak Cukai Rokok	4
	TOTAL	93

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Adapun rencana yang dilakukan untuk pelaksanaan *joint investigasi* di tahun 2020 adalah melakukan penyelesaian saldo *cary over* tahun 2019 dan melakukan Lokakarya Bersama Penanganan Pidana Perpajakan dan Kepabeanan DJP- DJBC.



- Analisa terkait *Joint* Proses Bisnis dan IT

Upaya dan solusi yang telah dilakukan untuk mencapai target *Joint* Proses Bisnis dan IT sehingga target berhasil dicapai :

- Telah dilaksanakan *Piloting* Integrasi Dokumen Pemberitahuan Impor Barang dengan Dokumen Perpajakan di Kantor Pelayanan Pajak Wajib Pajak Besar Dua.
- Telah disusun Laporan *Piloting* Integrasi Dokumen Pemberitahuan Impor Barang dengan Dokumen Perpajakan
- Telah disusun Laporan *Progress* Integrasi Dokumen Perpajakan dan Dokumen Kepabeanan di Kawasan Berikat dan di Bidang Cukai.

- Analisis terkait penggunaan sumber daya:

- Sumber Daya Manusia (SDM)

Jumlah pegawai yang selama ini terlibat dalam Kegiatan *Joint Program* sudah sesuai dengan jumlah pegawai yang dibutuhkan melibatkan sumber daya manusia di level Kantor Pusat DJP dan unit vertikal. Selain itu hasil pembahasan DSAB baik tingkat pusat maupun vertikal dilaksanakan oleh para *Account Representative*

## 2. Anggaran

Untuk *joint analysis* pelaksanaan tindak lanjut DSAB sebagai bagian dari kegiatan *joint analysis* memiliki proses bisnis yang sama dengan data pemicu lainnya yang ditindaklanjuti dengan SE-39/PJ/2015 sehingga tidak ada anggaran khusus yang dialokasikan. Namun demikian, terdapat anggaran khusus untuk melakukan rapat koordinasi dan *monitoring*. Selama ini tidak ada anggaran khusus untuk pelaksanaan kegiatan *Joint Program*.

- Perbandingan antara capaian IKU tahun 2019 dengan realisasi kinerja dua tahun sebelumnya

Tabel 3. 26 Perbandingan Realisasi IKU 2017-2019

Nama Indikator Kinerja Utama (IKU)	Tahun 2017		Tahun 2018		Tahun 2019	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
Persentase keberhasilan pelaksanaan <i>joint program</i>	N/A	N/A	N/A	N/A	80%	84.52%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Persentase Keberhasilan Pelaksanaan *Joint Program* menjadi salah satu komponen Indikator Kinerja Utama (IKU) yang tercantum dalam

Kemenkeu-*One* DJP mulai tahun 2019, sehingga IKU tersebut tidak memiliki capaian *historis* di tahun sebelumnya..

3. Perbandingan antara realisasi capaian IKU Tahun 2019 dengan target jangka menengah yang terdapat dalam dokumen perencanaan strategis

*Tabel 3. 27 Perbandingan Target IKU dengan Target Jangka Menengah*

Nama Indikator Kinerja Utama (IKU)	Dokumen Perencanaan		Kinerja	
	Target Tahun 2019 Renstra DJP	Target Tahun 2019 RPJMN	Target Tahun 2019 KK	Realisasi
Persentase keberhasilan pelaksanaan <i>joint program</i>	-	-	80%	84.52%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Tidak terdapat target jangka menengah terkait IKU Persentase Keberhasilan Pelaksanaan *Joint Program* dalam dokumen perencanaan strategis.

4. Analisis atas Pelaksanaan Rencana Aksi atau Mitigasi Risiko yang telah disusun dalam pencapaian kinerja

<i>a. Joint Analysis</i>	
Sudah dilaksanakan	Sedang dilaksanakan
Analisis WP Eksportir dan Importir	Pendalaman proses bisnis WP Pusat Logistik Berikat
Analisis WP lawan transaksi Kawasan Berikat	Rekonsiliasi data NPPBKC dan NPWP
Analisis data PNBWP WP Pertambangan	
Analisis data PNBWP WP Perikanan	
Pemblokiran WP yang tidak memenuhi syarat kepatuhan formal	
<i>b. Joint Audit</i>	
Sudah dilaksanakan	Sedang dilaksanakan
Penyelesaian <i>Carry Over</i> atas 5 LHP dan 5 LJA	
Penerbitan 24 SPRIN, 24 ST (DJBC), dan 24 SP2 (DJP) telah diselesaikan 24 LHA, 3 LHP, dan 3 LJA	Pelaksanaan dan Penyelesaian Pemeriksaan atas 2 ST (DJBC) dan 21 SP2 (DJP)
Pelaksanaan <i>Piloting Joint Audit</i> di tingkat Vertikal atas 7 WP telah diterbitkan 7 SPRIN, 7 ST (DJBC), dan 7 SP2 (DJP). Selama periode 2019 telah diterbitkan 6 LHA, 1 DTS, 1 LHP dan 1 LJA	
Evaluasi atas pelaksanaan audit dilaksanakan sebanyak 8 kali oleh Itjen dan 8 kali oleh Komite <i>Joint Audit</i>	
Penerbitan <i>Road Map Joint Audit</i> 2019 - 2022 berdasarkan KEP-375/PJ/2018 & KEP-395/BC/2018 tanggal 31 Des 2018	

<i>c. Joint Investigation</i>	
Sudah dilaksanakan	Sedang dilaksanakan
Pembentukan Tim Bersama DJP-DJBC di bidang intelijen dan penegakan hukum	
Pembahasan substansi, penyusunan <i>draft</i> dan penetapan dasar hukum intelijen dan penegakan hukum bersama	
Pemanfaatan LIIP dan NHI/NI oleh DJBC dan DJP	
Implementasi <i>Multidoor Investigation</i>	
<i>d. Joint Collection</i>	
Sudah dilaksanakan	Sedang dilaksanakan
-	Penyelesaian Keputusan Bersama <i>Joint Collection</i> DJP dan DJBC
<i>e. Joint Proses Bisnis dan Teknologi Informasi</i>	
Sudah dilaksanakan	Sedang dilaksanakan
Identifikasi data/permasalahan probis <i>existing</i> atas pengawasan dan pelayanan (1) registrasi reg pabean, (2) Kawasan Berfasilitas, (3) Ekspor, (4) Impor, (5) Cukai	<i>Risk Engine</i> FTZ
Desain proses bisnis baru: (1) Kawasan Berfasilitas; (2) Ekspor, (3) Impor, (4) Cukai	Melakukan kajian untuk penyusunan Proses Bisnis dan Teknologi Informasi
Implementasi probis baru: perizinan Reg Pabean/TPB/NPPBKC (integrasi dengan OSS)	
Melakukan pembahasan bersama probis dan IT	
Pembahasan Rancangan Peraturan terkait integrasi proses bisnis di internal Kemenkeu (PER-13 tentang Dokumen yang Dipersamakan dengan Faktur Pajak)	
<i>f. Secondment</i>	
Sudah dilaksanakan	Sedang dilaksanakan
Pembuatan Panduan <i>Secondment</i>	
Penetapan Bidang <i>Secondment</i>	
Penetapan Lokasi <i>Secondment</i>	
Penetapan Kurikulum <i>Secondment</i>	
Penunjukan <i>Secondee</i>	
Pelaksanaan Monev <i>Secondment</i>	
Mediasi dan Rekomendasi atas Implementasi Program Sinergi	
Evaluasi Pelaksanaan <i>Secondment</i>	

Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan

1. Perbandingan antara target dengan realisasi dan capaian IKU tahun 2019

Nama IKU	Target	Realisasi	Indeks Capaian IKU
Persentase Penyelesaian Permintaan Penjelasan Atas Data dan/atau Keterangan (P4DK)	100%	131.2%	120%

- Deskripsi Sasaran Strategis

Pengawasan terhadap kewajiban perpajakan untuk meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak

- Definisi IKU

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

Jumlah LHP2DK yang selesai ditindaklanjuti adalah jumlah LHP2DK yang diterbitkan pada tahun berjalan dan ditindaklanjuti dengan:

1. Penyampaian SPT kurang bayar;
2. Penyampaian SPT pembetulan kurang bayar;
3. Penyampaian SPT Tahunan pembetulan dengan kompensasi kerugian menjadi lebih kecil dari kompensasi kerugian pada SPT normal;
4. Penyampaian SPT Masa PPN pembetulan dengan kompensasi LB/restitusi

lebih kecil dari kompensasi LB/restitusi pada SPT normal;

5. Usulan pemeriksaan khusus yang disetujui oleh Kepala KPP berupa:
  - a. Pemeriksaan khusus data konkret;
  - b. Pemeriksaan khusus berdasarkan analisis risiko satu atau beberapa jenis pajak; atau
  - c. WP yang dianalisis dimasukkan dalam populasi Daftar Sasaran Pemeriksaan Pajak (DSPP) sesuai SE-15/PJ/2018;
6. Diusulkan pemeriksaan bukti permulaan oleh Kepala KPP; atau
7. Wajib Pajak dapat menyanggah data DJP dengan menyampaikan bukti berupa dokumen pendukung yang dilampirkan dalam berita acara LHP2DK

Jumlah LHP2DK dengan potensi akhir tertentu yang selesai ditindaklanjuti adalah jumlah LHP2DK yang selesai ditindaklanjuti yang memiliki potensi akhir dengan nilai minimal tertentu. Jumlah target dan potensi akhir dengan nilai minimal tersebut ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah DJP di masing-masing wilayah. Direktorat PKP memberikan panduan kepada Kantor Wilayah DJP untuk menetapkan jumlah target dan nilai minimal tersebut.

- Formula IKU

Persentase P4DK	= (60% x Capaian Kuantitas) + (40% x Capaian Kualitas)
-----------------	--

Capaian Kuantitas	Jumlah LHP2DK yang selesai ditindaklanjuti	x 100%
	Jumlah target LHP2DK dengan potensi akhir tertentu yang selesai ditindaklanjuti	
Capaian Kualitas	Jumlah LHP2DK dengan potensi akhir tertentu yang selesai ditindaklanjuti	x 100%
	Jumlah target LHP2DK dengan potensi akhir tertentu yang selesai ditindaklanjuti	

- Realisasi IKU

Jenis Konsolidasi Periode IKU ini adalah *Take Last Known* dengan target triwulanan. Berdasarkan hasil *monitoring* pada Aplikasi *Managerial Dashboard and Online Reporting* (Mandor) per tanggal 2 Januari 2020, diketahui bahwa capaian IKU ini pada tahun 2019 pada setiap triwulan mencapai lebih dari 100%. Sampai dengan triwulan IV 2019, diketahui bahwa indeks capaian IKU ini adalah 131.2% atau 120% dari target yang telah ditetapkan (mengingat nilai capaian riil (131.2%) melebihi nilai capaian maksimum sebagaimana diatur dalam manual IKU, maka indeks capaian yang digunakan adalah 120%).

- Analisis terkait Capaian IKU

Sebagaimana telah disebutkan, capaian IKU P4DK tahun 2019 melebihi target yang telah ditetapkan. Walaupun terdapat perubahan yang cukup signifikan pada IKU ini, dimana tahun 2019 IKU ini tidak hanya menghitung capaian penerbitan LHP2DK secara kuantitas saja, namun juga aspek kualitas (LHP2DK yang memenuhi nilai potensi akhir tertentu), diketahui bahwa unit vertikal telah melakukan penyesuaian dengan baik dalam pelaksanaan peraturan yang baru ini.

Namun demikian, diketahui bahwa LHP2DK yang diterbitkan masih didominasi oleh LHP2DK yang hanya memenuhi kriteria kuantitas sebesar 1.223.309 LHP2DK (dari total 1.978.723 LHP2DK yang telah diterbitkan sampai dengan triwulan 4 tahun 2019 hanya 755.414 (38%) LHP2DK yang memenuhi aspek kualitas). Kondisi inilah yang mengindikasikan bahwa pencapaian target IKU P4DK tahun 2019 belum mampu mendukung pencapaian target penerimaan pajak secara optimal. Diharapkan pada tahun 2020, pencapaian IKU ini dapat terlaksana dengan lebih baik, terutama atas aspek kualitas SP2DK dan LHP2DK.

- Analisis Program/Kegiatan yang menunjang Keberhasilan/ Menyebabkan Kegagalan Pencapaian Kinerja

Kegiatan-kegiatan yang menunjang keberhasilan pencapaian IKU P4DK tahun 2019 adalah:

- Bimbingan teknis penggalan potensi pajak
- Penerapan program pengawasan Wajib Pajak melalui *Approweb* Generasi 3
- Penerbitan ND Dirjen Pajak Nomor ND-74/PJ/2019 tentang Strategi

- Pengamanan Pencapaian Target  
Penerimaan Pajak dan Peningkatan  
Kepatuhan Wajib Pajak Tahun 2019
- d. Penerbitan ND Direktur PKP Nomor  
NDR-30/PJ/2019 tentang Strategi  
Pengawasan dalam Rangka
- Peningkatan Kepatuhan Wajib Pajak  
Tahun 2019;
- e. Penerbitan modul penggalan potensi  
sektor ekonomi digital, jasa rumah  
sakit, jasa perjalanan wisata, jasa  
pendidikan, jasa logistik, dan jasa  
akomodasi pada Wikipax
2. Perbandingan antara Realisasi Capaian IKU Tahun 2019 dengan Realisasi Kinerja  
Dua Tahun Sebelumnya

*Tabel 3. 28 Perbandingan Realisasi IKU tahun 2017 s.d. 2019*

Nama IKU	Realisasi Tahun Y-2	Realisasi Tahun Y-1	Realisasi Tahun Y (2019)
Persentase Penyelesaian Per- mintaan Penjelasan Atas Data dan/atau Keterangan (P4DK)	158.89%	116.34%	131.2%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

3. Rencana Aksi yang akan dilaksanakan

*Tabel 3. 29 Rencana Aksi*

Rekomendasi Rencana Aksi	Periode Pelaksanaan
1. Penyempurnaan Manual IKU P4DK (antara lain perubahan bobot capaian kualitas menjadi 60% dan kuantitas menjadi 40%)	Januari-Maret 2020
2. Optimalisasi Pengawasan atas WP Strategis	Januari-Desember 2020
3. Optimalisasi pemanfaatan data informasi keuangan oleh tim analisis data informasi keuangan di KPDJP maupun unit vertikal	Januari-Desember 2020
4. Peningkatan pengawasan atas WP yang melakukan <i>Aggressive Tax Planning</i> (Pelaksanaan analisis WP grup berkoordinasi dengan Direktorat P2 , TIK, dan DIP)	Januari-Maret 2020
5. Optimalisasi penggalan potensi pajak berbasis sektoral (contoh: Sektor Sumber Daya Alam, dan Transaksi <i>E-Commerce</i> )	Januari-Desember 2020
6. Peningkatan sinergi dengan instansi/Lembaga lain dalam rangka optimalisasi penggalan potensi	Januari-Desember 2020

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

## Sasaran Strategis 8: Pemeriksaan dan Penagihan yang efektif

### 1. Perbandingan antara Target dengan Realisasi dan Capaian IKU

Kode IKU	Nama IKU	Target	Realisasi	Kinerja
8a-N	Persentase Penyelesaian Pemeriksaan	100,00%	115,96%	115,96%
8b-N	Persentase pencairan piutang pajak	75,00%	94,84%	120%

#### Persentase Penyelesaian Pemeriksaan

Pemeriksaan adalah pelaksanaan fungsi pengawasan terhadap kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. IKU ini merupakan IKU baru di tahun 2019. IKU ini bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan *stakeholders* dan kepatuhan Wajib Pajak agar dapat menunjang penerimaan negara melalui efektivitas tindakan pemeriksaan

Rencana jumlah penyelesaian pemeriksaan ditentukan oleh Direktorat Jenderal Pajak *UIC* Direktorat Pemeriksaan dan Penagihan dengan mempertimbangkan usulan dari Unit Pelaksana Pemeriksaan (UP2).

Persentase Penyelesaian Pemeriksaan mengukur jumlah LHP

konversi yang mampu diselesaikan oleh Pejabat Fungsional Pemeriksa Pajak dalam satu tahun. Konversi adalah satuan pengukuran penyelesaian pemeriksaan dengan memperhitungkan *scoring* berdasarkan ketepatan waktu penyelesaian pemeriksaan sebagaimana dimaksud dalam manual IKU tersebut.

Indikator Kinerja Utama (IKU) Persentase Penyelesaian Pemeriksaan bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan *stakeholders* dan kepatuhan Wajib Pajak agar dapat menunjang penerimaan negara melalui efektivitas kegiatan pemeriksaan yang mampu menimbulkan *deterrent effect*. IKU ini pertama kali muncul pada Tahun 2019 sebagai substitusi atas IKU *Audit Coverage Ratio* (ACR).

*Tabel 3. 30 Target, Realisasi dan Capaian Persentase Penyelesaian Pemeriksaan*

Target Konversi		LHP Riil	LHP Tepat Waktu	LHP Tidak Tepat Waktu	LHP Konversi	Capaian
Nasional	34,128	58,967	39,737	19,230	39,580	115.96%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa Target Penyelesaian Pemeriksaan secara konversi (Target Konversi) sebesar 34.128 LHP konversi secara nasional. Atas target tersebut, pada tahun 2019 dapat dicapai penyelesaian pemeriksaan sebesar 115,96% dari target dengan rincian 58.967 LHP selesai (LHP Riil), 39.737 LHP selesai tepat waktu, 19.230 LHP selesai tidak tepat

waktu dengan total konversi 39.580 LHP Konversi. Untuk kepentingan validasi dan keseragaman data, Direktorat Pemeriksaan dan Penagihan menggunakan Aplikasi Laporan Pemeriksaan Pajak (ALPP) v.2 melalui menu IKU Persentase Penyelesaian Pemeriksaan.

Beberapa tindakan yang telah dilaksanakan pada Tahun 2019 yaitu:

1. Penerbitan dan/atau penerapan regulasi terkait dengan rencana dan strategi pemeriksaan sebagai berikut:
  - a. Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-15/PJ/2018 tentang Kebijakan Pemeriksaan.
  - b. Surat Direktur Pemeriksaan dan Penagihan Nomor S-681/PJ.04/2018 Hal Rencana, Fokus, dan Strategi Pemeriksaan Tahun 2018.
  - c. Surat Direktur Pemeriksaan dan Penagihan Nomor S-392/PJ.04/2018 hal Pembagian Target dan Pengukuran Kinerja Pemeriksaan dan Penagihan.
  - d. Surat Direktur Pemeriksaan dan Penagihan Nomor S-499/PJ.04/2018 hal Pedoman Penentuan Update Progres Pemeriksaan.
2. Menerbitkan Instruksi Pemeriksaan Khusus yang dilakukan dalam beberapa tahap, termasuk memperkenalkan fungsi Komite Perencanaan Pemeriksaan dalam rangka meningkatkan kualitas bahan baku pemeriksaan (DSPP).
3. Mengatur secara rinci strategi pemeriksaan secara khusus pada KPP di Kanwil DJP Jakarta Khusus, Kanwil DJP WP Besar, dan KPP Madya seluruh Indonesia (33 KPP Penentu Penerimaan) serta KPP Pratama.
4. Melakukan koordinasi serta monitoring dan evaluasi atas kegiatan pemeriksaan selama tahun 2019

Tantangan yang dihadapi dalam pencapaian IKU secara umum dipengaruhi oleh tingkat produktifitas dan beban kerja pejabat Fungsional Pemeriksa Pajak serta manajemen Kepala UP2 dalam

mengoptimalkan kinerja penyelesaian LHP dan penggalian potensi perpajakan di wilayah kerjanya.

Rencana aksi yang akan dilakukan untuk meningkatkan pencapaian IKU tersebut pada tahun 2020 antara lain:

1. Melakukan evaluasi terhadap kebijakan pemeriksaan eksisting sebagai bahan untuk perbaikan dan penerbitan kebijakan pemeriksaan yang lebih relevan dengan kondisi lapangan saat ini.
2. Optimalisasi pemeriksaan dalam rangka menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan melalui *updating* kualitas DSPP sebagai bahan instruksi pemeriksaan khusus, salah satunya melalui pemanfaatan *Compliance Risk Management* (CRM) sebagaimana diatur melalui SE-24/PJ/2019 tentang Implementasi *Compliance Risk Management* dalam Kegiatan Ekstensifikasi, Pengawasan, Pemeriksaan, dan Penagihan di Direktorat Jenderal Pajak.
3. Meningkatkan kualitas output komite perencanaan pemeriksaan terkait dengan instruksi pemeriksaan khusus.
4. Menerbitkan instruksi pemeriksaan khusus sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
5. Melakukan pembinaan dan koordinasi dengan unit vertikal dalam pelaksanaan tugas dan fokus pemeriksaan tahun 2020.
6. Optimalisasi Petugas Pemeriksa Pajak.
7. Menambahkan jumlah Fungsional Pemeriksa Pajak.
8. Meningkatkan kapasitas Fungsional Pemeriksa Pajak melalui pemanfaatan Aplikasi ANTARIKSA.
9. Implementasi aplikasi Desktop Pemeriksaan.
- Perbandingan Target dan Capaian IKU



## 1. Perbandingan antara Target dengan Realisasi dan Capaian IKU

Kode	Nama IKU	Target	Realisasi	Indeks Capaian IKU
8b-N	Persentase pencairan piutang pajak	75%	98,84%	120%

**Persentase Pencairan Piutang Pajak**

Persentase Pencairan Piutang Pajak merupakan indikator kinerja untuk mengukur penerimaan perpajakan melalui pencairan terhadap piutang pajak berdasarkan persentase saldo piutang *outstanding* melalui tindakan penagihan sebagaimana diatur di dalam UU Penagihan Pajak dengan Surat Paksa No 19 Tahun 2000. IKU persentase pencairan piutang pajak bertujuan untuk meningkatkan

kepercayaan *stakeholder* dan kepatuhan Wajib Pajak agar dapat menunjang tingkat penerimaan yang optimal melalui peningkatan pencairan piutang pajak.

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 466/KMK.01/2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2015-2019, Target IKU persentase pencairan piutang pajak ditetapkan sebagai berikut:

*Tabel 3. 31 Target IKU Persentase Pencairan Piutang Pajak Tahun 2015-2019*

Tahun	2015	2016	2017	2018	2019
Target	30%	30%	35%	35%	40%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Sesuai dengan Tabel I, target persentase pencairan piutang pajak untuk tahun 2019 ditetapkan sebesar 40%, namun demikian target tersebut dilakukan penyesuaian menjadi 75% berdasarkan Nota Dinas Direktur Jenderal Pajak Nomor ND-34/PJ/2019 tanggal 29 Januari 2019 hal Penyampaian Sasaran Strategis (SS), Indikator Kinerja Utama (IKU), Target IKU, dan Manual IKU Kemenkeu-*Two* sampai dengan Kemenkeu-*Five* Unit Vertikal Tahun 2019. Target pencairan piutang pajak dihitung 75% dari saldo piutang pajak *outstanding*. Saldo piutang pajak *outstanding* adalah saldo piutang pajak awal tahun dikurangi dengan piutang yang disisihkan. Jumlah piutang yang disisihkan adalah jumlah penyisihan piutang sesuai peraturan yang berlaku, termasuk piutang yang daluwarsa dan piutang tidak dapat ditagih karena sebab lainnya.

Target pencairan piutang pajak sebesar 75%, *trajectory* target per triwulan ditetapkan yaitu 10% untuk triwulan I, 25% untuk triwulan II, 50% untuk triwulan III dan 75% untuk triwulan IV. Realisasi pencairan piutang pajak setiap triwulan selalu mencapai target. Realisasi terendah terjadi pada triwulan I (9,97%) dan realisasi tertinggi pada triwulan IV (94,84%).

Secara keseluruhan, indeks capaian riil pencairan piutang pajak tahun 2019 adalah 126,45% atau 120% dengan realisasi sebesar 94,84% (Rp16,56 triliun) dari target sebesar 75% (Rp13,08 triliun). Jumlah pencairan piutang pajak tersebut turut menyumbang pencapaian penerimaan *extra effort* keseluruhan Direktorat Jenderal Pajak (DJP).

Tabel 3. 32 Perkembangan Capaian IKU Persentase Pencairan Piutang Pajak

8b-N Persentase pencairan piutang pajak			
	2017	2018	2019
Target	35%	66%	75%
Realisasi	65,78%	103,36%	98,84%
Capaian	187,95%	156,61%	126,45%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Berdasarkan Tabel diatas, capaian pencairan piutang pajak dari tahun 2017 ke tahun 2018 mengalami penurunan dari 187,95% di tahun 2017 menjadi 156,61% di tahun 2018. Sementara itu, capaian pencairan piutang mengalami penurunan dari 156, 61% di tahun 2018 menjadi 126,45% di tahun 2019. Pencapaian pencairan piutang pajak yang terjadi selama kurun waktu 2017 hingga 2019 menunjukkan bahwa capaian kinerja Jurusita Pajak melalui tindakan penagihan yang telah dilaksanakan sudah sesuai dengan yang diharapkan. Tindakan penagihan yang selama ini dilakukan diharapkan dapat memberikan *deterrent effect* bagi Wajib Pajak untuk lebih patuh dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya.

Hambatan yang terjadi dalam pencapaian IKU pencairan piutang pajak adalah:

- a) Penentuan Prioritas Penagihan yang belum tepat

Untuk melaksanakan tindakan penagihan yang efektif, sampai saat ini Jurusita memerlukan daftar Prioritas Penagihan. Belum ada *tools* yang tepat untuk menentukan Prioritas Penagihan. KPP dan Kanwil DJP masih menentukan Prioritas Penagihan berdasar pada Manajemen Risiko berdasarkan SE-29/PJ/2012 tentang Kebijakan Penagihan Pajak yang kini sudah kurang relevan untuk digunakan. *Tools* berupa CRM terus dilakukan upaya pembenahan karena baru diluncurkan pada akhir tahun 2019.

- b) Belum optimalnya kualitas tindakan penagihan

Tindakan penagihan pajak didesain dengan tujuan agar Wajib Pajak melunasi utang pajaknya, yang dimulai sejak penerbitan Surat Teguran, pemberitahuan Surat Paksa, penerbitan Surat Perintah Melakukan Penyitaan, Pemblokiran,

Lelang, Pencegahan hingga Penyanderaan. Dalam rangka meningkatkan pencairan piutang pajak, Jurusita harus meningkatkan kualitas tindakan penagihan pajaknya seoptimal mungkin sesuai alur tindakan penagihan.

- c) *Profiling* Wajib Pajak/Penanggung Pajak yang masih belum optimal

Salah satu faktor penentu tindakan penagihan pajak optimal dan tepat sasaran adalah dilakukannya *profiling* Wajib Pajak/Penanggung Pajak secara optimal. *Profiling* yang belum optimal khususnya terkait dengan identitas dan keberadaan Wajib Pajak/Penanggung Pajak serta harta kekayaan yang dimiliki oleh Wajib Pajak/Penanggung Pajak mengakibatkan tindakan penagihan pajak yang dilakukan tidak tepat sasaran dan belum optimal. Hal ini mengakibatkan pencairan piutang pajak belum maksimal.

- d) Kualitas produk hukum pemeriksaan yang masih belum berkualitas

Penagihan merupakan kelanjutan proses penegakan hukum terhadap Wajib Pajak

setelah dilakukannya proses pemeriksaan. Belum optimalnya kualitas produk hukum pemeriksaan mengakibatkan proses hukum terhadap Wajib Pajak belum final (Wajib Pajak mengajukan keberatan ataupun banding) sehingga menyebabkan proses penagihan ditangguhkan sampai proses hukum terhadap Wajib Pajak mempunyai putusan hukum yang tetap (*inkracht*). Hal ini mengakibatkan pencairan piutang pajak belum maksimal.

e) ketertiban administrasi penagihan yang belum optimal

Pengadministrasian tindakan penagihan mulai dari penerbitan Surat Paksa (SP) hingga Surat Perintah Melakukan Penyitaan (SPMP) sudah dilakukan secara *case management* dalam SIDJP. Namun pembuatan proses Berita Acara Penyitaan hingga Penyanderaan masih belum dapat dilakukan secara *case management*.

f) Keterbatasan kuantitas dan kualitas Jurusita Pajak

Jumlah Jurusita Pajak di tiap KPP tidak merata sehingga masih terdapat KPP yang belum memenuhi jumlah minimal Jurusita Pajak. Kekurangan jumlah Jurusita Pajak berpengaruh pada jumlah tindakan penagihan yang dilakukan. Lebih jauh lagi, jabatan Jurusita Pajak mempunyai peran sangat penting dalam meningkatkan pencairan tunggakan pajak, namun demikian hingga kini belum ada perlakuan khusus bagi Jurusita Pajak. Padahal jabatan tersebut memiliki risiko jabatan yang tinggi, bahkan hingga mempertaruhkan nyawa, sebagaimana terjadi pada kasus Parada Toga Fransriano Siahaan, Jurusita Pajak KPP Pratama Sibolga. Di samping itu, belum semua Jurusita Pajak memiliki kualitas sesuai harapan. Kompetensi teknis merupakan hal krusial terutama bagi Jurusita

Pajak yang masih baru atau belum lama dilantik.

g) Mutasi Jurusita Pajak menjelang akhir tahun

Adanya mutasi Jurusita Pajak pada saat-saat menjelang akhir tahun mengakibatkan terganggunya kinerja penagihan pada unit-unit vertikal dikarenakan terdapat kekosongan Jurusita Pajak pada beberapa unit vertikal dan memerlukan waktu untuk proses penggantian Jurusita Pajak tersebut. Hal tersebut mengakibatkan proses pencairan piutang pajak menjadi belum maksimal.

h) Kerjasama dalam rangka penagihan pajak dengan internal maupun eksternal masih belum maksimal

Dalam pelaksanaan tindakan penagihan pajak, DJP sering kali melibatkan berbagai pihak baik itu dari internal maupun eksternal. Kerjasama yang terjalin dengan baik akan membuat prosedur yang dilaksanakan akan mudah untuk dilaksanakan. Namun beberapa kendala masih sering terjadi karena belum adanya persepsi yang sama antara DJP dengan pihak lain (terutama beberapa bank yang kurang responsif terhadap upaya pemblokiran dan pemindahbukuan).

Atas hambatan yang telah terjadi, telah dilakukan beberapa upaya sebagai berikut:

- a. Penggunaan *tools Compliance Risk Management* (CRM) dalam menentukan Prioritas Objek Penagihan *Compliance Risk Management* (CRM) merupakan *tools* yang dikembangkan oleh Direktorat Potensi, Kepatuhan dan Penerimaan (PKP) yang digunakan untuk memetakan Wajib Pajak berdasarkan risiko, yaitu risiko tinggi,

risiko sedang ataupun risiko rendah. Dari hasil *tools* ini Jurusita dapat menentukan prioritas pencairan piutang pajak atau prioritas tindakan penagihan yang harus dilaksanakan. Kategorisasi risiko Wajib Pajak ditentukan dari beberapa variabel, antara lain dari kemampuan membayar, jumlah utang pajak, histori perilaku kepatuhan data pembayaran pajak, dan lain sebagainya.

- b. Akses AHU *online*-DJP untuk memvalidasi susunan pengurus yang menjadi penanggung pajak

Berdasarkan pasal 35A ayat (1) Undang-Undang Nomor 16 tahun 2009 tentang Ketentuan umum dan Tata Cara Perpajakan, instansi lain berkewajiban untuk memberikan informasi terkait dengan perpajakan kepada DJP.

Selama ini DJP dan Ditjen Administrasi Hukum Umum (AHU) Kemenkumham telah melaksanakan pertukaran data dan informasi. Hal tersebut diperkuat oleh Kesepakatan Bersama antara DJP dan Ditjen AHU Kemenkumham tentang Pemanfaatan *Database* Ditjen AHU *Online* dalam rangka Mendukung Penerimaan Negara Nomor KEP-216/PJ/2014 dan AHU.TI.01.04-2 TAHUN 2014. Aplikasi AHU *online*-DJP merupakan salah satu bentuk hasil kerja sama antara Ditjen AHU dengan DJP. Melalui aplikasi tersebut, Jurusita Pajak dapat memvalidasi struktur pengurus dengan melihat akta pendirian terakhir sehingga dapat ditentukan kedudukan penanggung pajak untuk selanjutnya dapat dilakukan tindakan penagihan aktif.

- c. Optimalisasi Tindakan Penagihan Untuk memastikan kualitas dan

efektivitas tindakan penagihan, KPP dan Kanwil DJP diminta untuk melakukan validasi atas data piutang, identifikasi dan *profiling* Wajib Pajak dan/atau Penanggung Pajak, melakukan kegiatan penelusuran aset, melakukan upaya *soft collection* secara persuasif kepada Wajib Pajak Pajak dan/atau Penanggung Pajak sesuai dengan Surat Direktur Jenderal Pajak Nomor S-20/PJ/2018 hal Penegasan atas Pelaksanaan Pemblokiran, Pencegahan dan Penyanderaan serta Surat Direktur Pemeriksaan dan Penagihan Nomor S-234/PJ.04/2018 hal Optimalisasi Tindakan Penagihan sebagai Tindak Lanjut Surat Direktur Jenderal Pajak Nomor S-20/PJ/2018 perihal Penegasan atas Pelaksanaan Pemblokiran, Pencegahan dan Penyanderaan.

Selain itu, untuk mengoptimalkan pelaksanaan pemblokiran, telah disampaikan kepada Kepala Kanwil DJP dan KPP data dan/atau informasi rekening perbankan Wajib Pajak terkait *Automatic Exchange of Financial Account Information* (AEOI) melalui Nota Dinas Rahasia Direktur Pemeriksaan dan Penagihan Nomor NDR-808/PJ.04/2019 tanggal 30 Oktober 2019 hal Penyampaian Data dan/atau Informasi Rekening Perbankan Wajib Pajak terkait *Automatic Exchange of Financial Account Information* (AEOI) dan NDR-971/PJ.04/2019 tanggal 10 Desember 2019 hal Penyampaian Data dan/atau Informasi Rekening Perbankan Wajib Pajak terkait AEOI.

- d. Kerjasama dengan pihak Kepolisian terkait pendampingan penyanderaan

Dalam melaksanakan penyanderaan maupun tindakan penagihan lainnya DJP bekerja sama dengan Kepolisian. Bentuk bantuan yang diberikan Kepolisian kepada DJP dalam pelaksanaan tindakan penagihan adalah sebagai berikut:

- 1) memastikan keberadaan penanggung pajak yang akan disandera;
  - 2) pendampingan pelaksanaan penyanderaan penanggung pajak;
  - 3) pengamanan dalam melaksanakan tindakan penagihan pajak.
- e. Kerjasama dengan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan (Ditjen PAS) terkait penyediaan tempat penyanderaan
- Dalam pelaksanaan penyanderaan DJP berkoordinasi dengan Ditjen PAS dalam hal penyediaan tempat penyanderaan. Penanggung Pajak yang disandera dititipkan di Rumah Tahanan/ Lembaga Pemasyarakatan di lingkungan Ditjen PAS sesuai dengan Keputusan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Nomor 294/KMK.03/2003, M-02.UM.09.01 Tahun 2003 tentang Tata Cara Penitipan Penanggung Pajak yang Disandera di Rumah Tahanan Negara

dalam rangka Penagihan Pajak dengan Surat Paksa.

- f. Pelaksanaan *asset tracing*
- Pemanfaatan unit intelijen internal Direktorat Jenderal Pajak dalam rangka mencari keberadaan baik Wajib Pajak, Penanggung Pajak maupun harta kekayaan wajib pajak atau penanggung pajak yang dapat dilakukan tindakan penagihan pajak.
- g. Peningkatan kompetensi teknis Jurusita Pajak
- Selama tahun 2019 Direktorat Pemeriksaan dan Penagihan menyelenggarakan pengembangan kualitas Jurusita Pajak melalui berbagai bimbingan teknis, *In House Training*, Forum Komunikasi Penagihan dan pelatihan lainnya. Kegiatan tersebut bertujuan untuk meningkatkan pemahaman mengenai ketentuan, kendala dan strategi, serta kompetensi teknis yang terkait dengan pelaksanaan tindakan penagihan pajak. Selanjutnya, untuk meningkatkan kuantitas Jurusita Pajak, Direktur Pemeriksaan dan Penagihan telah menyampaikan ND-657/PJ.04/2018 mengenai Proyeksi Kebutuhan Jumlah JSPN Jangka Panjang.

2. Rencana aksi tahun berikutnya terkait dengan IKU pencairan piutang pajak antara lain sebagai berikut

*Tabel 3. 33 Rencana Aksi*

Rekomendasi Rencana Aksi	Periode Pelaksanaan
a. Finalisasi kebijakan penagihan pajak	Jan - Des
b. Pemanfaatan data SE-16/PJ/2017	Jan - Des
c. Pemanfaatan data AEOL	Jan - Des
d. Melakukan eskalasi permasalahan dan kendala dalam pelaksanaan penagihan	Jan - Des
e. Mendorong pelaksanaan usulan penghapusan piutang dahulu	Jan - Des

Secara rinci, rencana aksi adalah sebagai berikut:

a. Finalisasi kebijakan penagihan pajak

Finalisasi kebijakan penagihan pajak termasuk di dalamnya RPKM tentang tata cara pelaksanaan penagihan pajak beserta peraturan pelaksanaannya diharapkan dapat mengoptimalkan pelaksanaan tindakan penagihan yang secara agregat dapat mengoptimalkan pencairan piutang pajak.

b. Pemanfaatan data SE-16/PJ/2017

Pemanfaatan data sebagaimana diatur dalam Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-16/PJ/2017 tanggal 14 Juli 2017 tentang Permintaan Informasi dan/atau Bukti atau Keterangan Terkait Akses Informasi Keuangan untuk Kepentingan Pekerjaan dapat menjadi salah satu alat dan media dalam mengoptimalkan pencairan piutang pajak khususnya terkait dengan keperluan *asset tracing* milik Wajib Pajak/Penanggung Pajak.

c. Pemanfaatan data *Automatic Exchange of Information* (AEOI)

Dengan adanya data dan/atau informasi rekening Wajib Pajak terkait dengan AEOI, maka pelaksanaan tindakan penagihan khususnya pemblokiran dapat menjadi lebih optimal karena Jurusita Pajak dapat melakukan pemblokiran lebih tepat sasaran. Sehingga secara agregat dapat mendorong pencairan piutang pajak.

d. Pemanfaatan *Compliance Risk Management* (CRM)

Pemanfaatan CRM oleh KPP secara optimal dapat memberikan arahan bagi Jurusita Pajak dalam menentukan Wajib Pajak/Penanggung Pajak yang akan dilakukan tindakan penagihan. CRM menyediakan fasilitas penentuan prioritas pencairan atau prioritas tindakan.

e. Melakukan eskalasi permasalahan dan kendala dalam pelaksanaan penagihan

Unit-unit vertikal diharapkan untuk dapat melakukan eskalasi jika terdapat permasalahan dan kendala dalam pelaksanaan penagihan sedini mungkin sehingga dapat didiskusikan dan ditemukan solusi terkait dengan permasalahan dan kendala yang dihadapi. Dengan demikian proses pencairan piutang pajak dapat tetap berjalan secara optimal.

f. Mendorong pelaksanaan usulan penghapusan piutang daluwarsa

Unit-unit vertikal diharapkan untuk dapat mengusulkan penghapusan piutang pajak yang telah daluwarsa sehingga atas piutang-piutang pajak yang telah dalursa tersebut tidak tercermin dalam saldo *outstanding* piutang sebagai dasar target pencairan piutang. Dengan demikian, saldo *outstanding* piutang pajak akan mendekati saldo yang secara nyata dapat ditagih.

## Sasaran Strategis 9: Penyidikan yang efektif

### 1. Perbandingan antara Target dengan Realisasi dan Capaian IKU

Kode IKU	Nama IKU	Target	Realisasi	Kinerja
9a-N	Persentase hasil penyidikan yang telah dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P-21)	65,00%	107,46%	120%

#### Persentase hasil penyidikan yang telah dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P-21)

- Definisi IKU

Sebagaimana tercantum dalam Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2015-2019, Direktorat Penegakan Hukum memegang peran penting dalam merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang penegakan hukum perpajakan dengan tujuan akhir memberikan efek jera dengan prinsip keadilan terhadap Wajib Pajak yang menghindari pajak, terutama terhadap Wajib Pajak yang terindikasi melakukan kegiatan tindak pidana di bidang perpajakan melalui upaya *law enforcement*.

Salah satu kegiatan penting yang dilakukan oleh DJP adalah proses kegiatan penyidikan terhadap WP yang terindikasi melakukan tindak pidana perpajakan. IKU ini bertujuan untuk meningkatkan upaya penegakan hukum melalui penyidikan yang efektif terhadap kasus tindak pidana perpajakan untuk memberi efek jera (*deterrent effect*) bagi Wajib Pajak sehingga peraturan perpajakan dapat ditaati secara *voluntary compliance*.

Penyidikan tindak pidana di bidang perpajakan adalah serangkaian tindakan yang dilakukan oleh Penyidik untuk mencari serta mengumpulkan bukti yang dengan bukti itu membuat terang tindak pidana di bidang perpajakan yang terjadi serta menemukan tersangkanya.

Rangkaian tindakan penyidik dituangkan dalam berkas penyidikan yang diserahkan kepada Jaksa/Penuntut Umum. Status P-21 adalah status dinyatakan lengkapnya berkas perkara pidana (dinyatakan memenuhi syarat untuk proses selanjutnya) oleh Kejaksaan.

Penyelesaian penyidikan sesuai Pasal 44B Undang-Undang KUP adalah penghentian penyidikan tindak pidana di bidang perpajakan oleh Jaksa Agung atas permintaan Menteri Keuangan Untuk kepentingan penerimaan negara.

Saldo penyidikan awal tahun adalah jumlah kasus penyidikan yang masih dalam proses. Target hasil penyidikan yang dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P-21) yang ditetapkan untuk setiap Kanwil ditentukan dengan Nota Dinas Direktur Jenderal Pajak UIC Direktur Penegakan Hukum dengan mempertimbangkan jumlah penyidik yang ada.

Setiap capaian P-21 untuk perkara Tindak Pidana Pencucian Uang (TPPU) diperhitungkan setara dengan 2 capaian P-21. Selain diakui sebagai penambahan *extra effort*, penghentian penyidikan sesuai Pasal 44B UU KUP diperhitungkan sama dengan 1 capaian P-21 dan disetarakan. Target P-21 ditetapkan sebesar 65%.

- Formula IKU

$\frac{\Sigma \text{ berkas perkara yang berstatus P-21} + \Sigma \text{ perkara yang diselesaikan melalui pasal 44B UU KUP}}{\Sigma \text{ Target penyidikan yang dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P-21)}} \times 100\%$
---

- Analisis terkait capaian IKU

- a. Penyebab keberhasilan

Capaian IKU hasil penyidikan yang dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P-21) pada tahun 2019 sebesar 107,46%. Capaian IKU P-21 tersebut melebihi target yang telah ditetapkan pada awal tahun. Beberapa faktor pendorong penyelesaian tercapainya target P-21 sebagai berikut:

- Penetapan target unit pelaksana penyidikan secara tepat melalui konstanta yang didasarkan pada kondisi jumlah penyidik masing-masing unit sehingga keberhasilan pencapaian target P-21 dapat dilaksanakan dengan baik.
- Koordinasi yang intensif antara PPNS, Korwas Bareskrim Polri, dan Pihak Kejaksaan untuk membahas perkembangan, hambatan, dan tindak lanjut penyidikan tindak pidana di bidang perpajakan untuk mempercepat penyelesaian permasalahan yang terjadi.
- Mengintensifkan penyidikan selain tindak pidana perpajakan yaitu penyidikan Tindak Pidana Pencucian Uang dan Tindak Pidana Pertanggungjawaban Korporasi. Penyidikan Tindak Pidana Pencucian Uang dan Tindak Pidana Pertanggungjawaban Korporasi mendukung

kuantitas pencapaian IKU karena jenis penyidikan tersebut bernilai 2x penyidikan tindak pidana perpajakan.

- b. Upaya dan solusi untuk mencapai target

Upaya-upaya yang dilakukan oleh Direktorat Penegakan Hukum untuk mencapai target IKU P-21 selama tahun 2019 yang juga merupakan faktor pendorong keberhasilan pencapaian target P-21 tahun 2019 sebagai berikut:

- Mengadakan diklat Penyidik Pegawai Negeri Sipil pada bulan September 2019 dalam rangka meningkatkan kualitas penyidik serta kuantitas P-21. Selain itu, diklat Tindak Pidana Pencucian Uang Penyidik Pegawai Negeri Sipil juga telah dilakukan pada pertengahan tahun 2019 yang terbagi menjadi dua *batch* di Pusdiklat APU-PPT.
- Mengadakan *focus group discussion* (FGD) antara DJP dengan Pusdiklat Pajak, Korwas PPNS, Kejaksaan, dan Mahkamah Agung untuk mencapai suatu kesepakatan pandangan pada suatu unsur dalam penyidikan yang mempermudah kegiatan penyidikan di masa mendatang.



- Melakukan monitoring dan evaluasi ke beberapa Kantor Wilayah DJP.
  - Membantu perkembangan penyidikan yang dilakukan oleh Kantor Wilayah DJP di wilayah Daerah Khusus Ibukota Jakarta selama bulan November-Desember 2019.
  - Koordinasi dengan Kejaksaan dan Kepolisian RI untuk menangani tindak pidana perpajakan dengan kasus tersangka yang masuk dalam Daftar Pencarian Orang untuk segera ditentukan serta dilaksanakan tindak lanjut yang tepat.
  - Mengutamakan pemenuhan kegiatan penelusuran aset (*asset tracing*) dalam setiap tindakan penyidikan tindak pidana.
  - Mengintensifkan penyidikan tindak pidana perpajakan yang berkaitan dengan Tindak Pidana Pencucian Uang dan Tindak Pidana Pertanggungjawaban Korporasi.
- Analisis terkait penggunaan sumber daya
  - a. SDM yang digunakan
 

Jumlah SDM PPNS yang tersebar di seluruh Indonesia per 31 Desember 2019 yaitu:

*Tabel 3. 34 Komposisi SDM*

Jabatan	Jumlah PPNS
PPNS Aktif	616
PPNS Struktural Aktif	86
Jumlah	702

PPNS Aktif merupakan PPNS berada di unit Pemeriksaan Bukti Permulaan dan Penyidikan baik di Direktorat Penegakan Hukum maupun Kantor Wilayah DJP. Sedangkan PPNS Struktural Aktif merupakan PPNS di unit Pemeriksaan Bukti Permulaan dan Penyidikan, meliputi pejabat struktural baik di Direktorat Penegakan Hukum maupun di Kantor Wilayah DJP (Kepala Kanwil, Kepala Bidang PPIP, dan Kepala Seksi Admin Buperdik).

## b. Anggaran

Keberhasilan pencapaian IKU P-21 sebagai output keluaran riil s.d. triwulan IV Tahun 2019 telah diukur sesuai SE-35/PJ/2018 dengan rincian pelaksanaan anggaran untuk UP3 Direktorat Penegakan Hukum sebagai berikut:

*Tabel 3. 35 Rincian Pelaksanaan Anggaran*

No	Uraian	Persentase Realisasi/Pagu	Bobot	Capaian
1	Penyerapan atas Pagu Neto	120,00%	30%	43,90%
2	Capaian Keluaran Riil	109,88%	15%	20,10%
3	Hasil Efisiensi	100,00%	15%	18,29%
4	Konsistensi	89,31%	10%	10,89%
5	Revisi DIPA	100,00%	5%	6,10%
6	Penyelesaian Tagihan	100,00%	4%	4,88%
7	Data Kontrak	100,00%	3%	3,66%
Total				107,82%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Persentase kualitas pelaksanaan anggaran untuk mendukung program Direktorat Penegakan Hukum pada tahun 2019 sebesar 107,82% dari target sebesar 95% sehingga capaian kualitas pelaksanaan anggaran sejumlah 113,50%.

- Analisis program/kegiatan yang menunjang keberhasilan atau menyebabkan kegagalan pencapaian kinerja, meliputi:

Secara keseluruhan, program/kegiatan yang telah disusun untuk menunjang keberhasilan pencapaian IKU P-21 dapat dilaksanakan dengan baik. Koordinasi dilakukan bukan hanya secara internal DJP namun juga secara eksternal. Pembagian waktu pelaksanaan setiap kegiatan telah direncanakan dengan baik sehingga tidak ada pelaksanaan yang menumpuk pada suatu waktu saja. Tetapi pada praktiknya, puncak kinerja pencapaian P-21 menumpuk di akhir tahun. Hal ini dikarenakan PPNS memiliki tugas melakukan pemeriksaan bukti permulaan dan penyidikan yang pelaksanaannya sebagian besar dialokasikan dalam 2 semester, yaitu semester 1 fokus untuk pemeriksaan

bukti permulaan dan semester 2 fokus untuk penyidikan.

- Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun dalam pencapaian kinerja.

Rencana aksi dan mitigasi risiko dilakukan evaluasi dan monitoring setiap triwulanan. Rencana aksi yang telah dilakukan pada tahun 2019 untuk memitigasi risiko yang berkaitan dengan IKU P-21 yaitu memfokuskan tindakan penegakan hukum atas pengguna faktur TBTS, penerbit faktur pajak dengan NPWP 00.000.000.0-000.000, dan SPT Lebih Bayar yang beresiko tinggi dengan capaian sebesar 100%. Selain itu, Direktorat Penegakan Hukum juga telah melakukan rencana aksi berupa koordinasi dengan Bareskrim, Kejaksaan Agung, dan PPATK dalam pelaksanaan penyidikan Tindak Pidana

Pencucian Uang dengan capaian sebesar 100%. Namun, terdapat rencana aksi Direktorat Penegakan Hukum yang belum maksimal terlaksana yaitu penyitaan aset yang terlihat masih menunjukkan capaian sebesar 88%.

Secara keseluruhan, rencana aksi yang berkaitan dengan pencapaian IKU P-21 dapat dikatakan telah dilaksanakan oleh Direktorat Penegakan Hukum dengan baik.

## 2. Perbandingan antara Realisasi Capaian IKU Tahun Y dengan realisasi kinerja dua tahun sebelumnya

Selama 3 (tiga) tahun sejak tahun 2017 s.d. 2019, capaian hasil penyidikan yang telah dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P21) dan disetarakan melebihi target yang telah ditetapkan. Perkembangan jumlah hasil penyidikan yang telah dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P21) dan disetarakan tahun 2017 s.d. 2019 dapat ditunjukkan sebagai berikut:

*Tabel 3. 36 Perbandingan Realisasi IKU 2017 s.d. 2019*

Nama IKU	Realisasi Tahun Y-2	Realisasi Tahun Y-1	Realisasi Tahun Y
Persentase hasil penyidikan yang telah dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P-21)	115,52%	107,63%	107,46%

- Analisis sebab terjadinya penurunan capaian kinerja, meliputi:  
Penetapan target P-21 baik untuk Kantor Wilayah maupun Direktorat Penegakan Hukum setiap tahun ditetapkan oleh Direktorat Penegakan Hukum. Meskipun secara persentase kinerja pencapaian P-21 menurun pada tahun Y-2 apabila dibandingkan dengan tahun Y-1, namun secara kuantitas, produksi atau jumlah pencapaian P-21 meningkat tiap tahunnya, sehingga dapat dikatakan, pencapaian P-21 setiap tahun menunjukkan tren meningkat meskipun secara persentase menunjukkan tren menurun.
- Upaya dan solusi yang telah dilakukan untuk menutup gap, meliputi:
  - Menetapkan target yang sesuai dengan kondisi masing-masing unit pelaksana penyidikan melalui konstanta yang ditetapkan berdasarkan jumlah penyidik masing-masing kantor wilayah.
  - Koordinasi yang intensif antara PPNS, Korwas Bareskrim Polri, dan Pihak Kejaksaan untuk membahas perkembangan, hambatan, dan tindak lanjut penyidikan.
  - Koordinasi dengan kejaksaan dan kepolisian RI untuk menangani tindak pidana perpajakan dengan kasus tersangka yang masuk dalam DPO untuk segera ditentukan serta dilaksanakan tindak lanjut yang tepat.
  - Memperluas modus penyidikan tindak pidana perpajakan dengan mendukung pelaksanaan Tindak Pidana Pencucian Uang dan Tindak Pidana Pertanggungjawaban Korporasi dengan diiringi penyitaan aset. Direktorat Penegakan Hukum bertujuan untuk tidak hanya meningkatkan kuantitas P-21 namun juga meningkatkan kualitas P-21 yang dihasilkan.

3. Rencana aksi tahun berikutnya atas IKU “Persentase hasil penyidikan yang telah dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P-21)

Rekomendasi Rencana Aksi	Periode Pelaksanaan
Rekomendasi A: Pelatihan bersama dengan MA, Kejaksaan, dan Polri	Q1-Q4
Rekomendasi B : Asistensi Penanganan TPP dan TPPU oleh Wajib Pajak Orang Pribadi atau Badan (Pertanggungjawaban Korporasi)	Q1-Q4
Rekomendasi C : Publikasi hasil kegiatan penegakan hukum	Q1-Q4
Rekomendasi D : Penyempurnaan kegiatan TPP	Q1-Q4
Rekomendasi E : <i>Corporate Crime Study Visit</i>	Q1-Q4

Rencana aksi tahun 2020 disusun berdasarkan Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak 2020 – 2024 yang terletak pada Inisiatif Strategis 7: Penegakan Hukum yang Adil Program A: Penyidikan Tindak Pidana Perpajakan WP OP atau Korporasi yang dilanjutkan dengan Tindak Pidana Pencucian Uang. Rencana aksi tersebut juga disusun untuk mengantisipasi kinerja baru Direktorat Penegakan Hukum dalam Peta Strategi DJP yaitu persentase pemulihan kerugian pada pendapatan negara.

### Sasaran Strategis 10: Penanganan putusan banding/gugatan WP yang optimal

#### 1. Perbandingan antara Target dengan Realisasi dan Capaian IKU

Kode IKU	Nama IKU	Target	Realisasi	Kinerja
10a-N	Persentase jumlah putusan yang mempertahankan objek banding/gugatan di pengadilan pajak	41,00%	40,54%	98,88%

- Deskripsi Sasaran Strategis

Tugas Direktorat Keberatan dan Banding adalah merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang keberatan dan banding dan salah satu kegiatannya adalah menangani sengketa banding dan gugatan di Pengadilan Pajak. Dalam rangka mendukung sasaran strategis Direktorat Jenderal Pajak, maka salah satu sasaran strategis yang diemban oleh Direktorat Keberatan dan Banding adalah mempertahankan objek banding/gugatan di Pengadilan Pajak. Semakin banyak putusan yang dapat dipertahankan secara tidak langsung akan mendukung pengamanan penerimaan pajak.

- Definisi IKU

Dalam rangka mengukur pencapaian sasaran strategis peningkatan jumlah putusan yang mempertahankan objek banding/gugatan di Pengadilan Pajak, ditetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU) yaitu persentase jumlah putusan yang mempertahankan objek banding/gugatan di Pengadilan Pajak. Formula dari IKU tersebut adalah jumlah putusan Pengadilan Pajak yang amarnya memenangkan Direktorat

Jenderal Pajak dibandingkan dengan total jumlah berkas putusan banding dan gugatan di Pengadilan Pajak yang diterima dalam periode tertentu tersebut. Amar putusan Pengadilan Pajak sesuai Pasal 80 ayat (1) Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2002 yaitu:

- Menolak;
- Mengabulkan sebagian atau seluruhnya;
- Menambah Pajak yang harus dibayar;
- Tidak dapat diterima;
- Membetulkan kesalahan tulis dan/atau kesalahan hitung;
- Membatalkan.

Amar putusan Pengadilan Pajak yang menjadi ruang lingkup dalam kategori "memenangkan Direktorat Jenderal Pajak" yaitu menolak, tidak dapat diterima, menambah pajak yang harus dibayar" dan "dihapus dari daftar sengketa" diberi bobot 1 (satu).

Amar putusan "mengabulkan sebagian" yang faktanya terdapat sebagian materi sengketa yang permohonan Wajib Pajak ditolak oleh majelis hakim Pengadilan Pajak (Direktorat Jenderal Pajak memenangkan putusan.

- Formula IKU

Jumlah amar putusan Pengadilan Pajak yang dipertahankan Direktorat Jenderal Pajak  
Jumlah berkas putusan Pengadilan Pajak yang diterima

- Realisasi IKU : 40.54 %

Capaian IKU Presentase jumlah putusan yang mempertahankan objek banding/gugatan di pengadilan pajak adalah sebesar 40.54%. Jumlah realisasi ini dibawah target yang ditetapkan yaitu 41%, sehingga nilai capaian atas IKU tersebut adalah 98,88%.

- Analisis terkait capaian IKU, meliputi:

- a. Penyebab kegagalan tidak tercapainya IKU

- Banyaknya kasus koreksi ketentuan formal yang di-mentahkan oleh hakim (Nomor seri faktur pajak (NSFP) yang diterbitkan sebelum tanggal jatuh nomor seri dan SPT Masa PPh 26 yang tidak ada DGT 1;
- Perencanaan strategi pemenangan kasus yang belum optimal;
- Kualitas Koreksi Pemeriksaan yang masih banyak menyalahi aturan sehingga menyebabkan posisi Direktorat Jenderal Pajak di Pengadilan Pajak menjadi lemah;
- Cara pandang Majelis Hakim yang lebih mengedepankan keadilan substantif, dan mengabaikan fungsi peraturan pajak yang lainnya (menjaga ketertiban dibidang administrasi perpajakan)

- b. Upaya dan Solusi yang telah dan akan dilakukan untuk mencapai target

- Telah dilaksanakan pemberian masukan / *feeding* secara berkesinambungan kepada direktorat terkait;
- Mengadakan Monitoring dan Evaluasi ke unit vertikal dibawah yaitu Kantor Wilayah yang ada di Indonesia, terutama untuk Kanwil yang merupakan kantong sengketa;
- Untuk Direktorat P2 agar mengadakan kualifikasi fungsional pemeriksa sehingga SKP yang akan dihasilkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- Telah dilaksanakan kerjasama dengan Pusdiklat Pajak dalam rangka memberikan pemahaman perpajakan yang baik kepada Hakim;
- Perbaikan dari kualitas pemeriksaan dan perbaikan dari penyelesaian keberatan di Tingkat Kanwil;
- Mengoptimalkan FGD/IHT/gelar kasus untuk kasus-kasus yang bersifat strategis;
- Peningkatan kapasitas kemampuan beracara pada petugas sidang.

- Analisis terkait penggunaan sumber daya, meliputi:

- a. Belum meratanya kemampuan dan kapasitas Penelaah Keberatan
- b. Jumlah berkas sengketa yang terlalu banyak

2. Perbandingan antara Realisasi Capaian IKU Tahun 2019 dengan realisasi kinerja dua tahun sebelumnya

*Tabel 3. 37 Perbandingan Realisasi IKU Tahun 2017 - 2019*

Uraian	2017	2018	2019
Jumlah Putusan	7.088	6.034	6763
Target	38%	40%	41%
Realisasi	51% (pencabutan permohonan banding /gugatan karena <i>Tax Amnesty</i> )	43,54%	40,54%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Jumlah putusan Pengadilan Pajak atas banding dan gugatan mengalami kenaikan yaitu dari 6034 Putusan di tahun 2018 menjadi 6.763 Putusan di tahun 2019. Namun, tingkat kemenangan DJP pada tahun 2019 mengalami penurunan dibanding tahun 2018, yaitu dari 43,54% menjadi sebesar 40,54%.

Menurunnya jumlah putusan yang mempertahankan objek banding/gugatan di Pengadilan Pajak yang disebabkan:

- Banyaknya kasus koreksi ketentuan formal yang dimentahkan oleh hakim (Nomor seri faktur pajak (NSFP) yang diterbitkan sebelum tanggal jatuh nomor seri dan SPT MASA PPh 26 yang tidak ada DGT 1
- Perencanaan strategi pemenangan kasus yang belum optimal
- Kualitas Koreksi Pemeriksaan yang masih banyak menyalahi aturan sehingga menyebabkan posisi Direktorat Jenderal Pajak di Pengadilan Pajak menjadi lemah
- Cara pandang Majelis Hakim yang lebih mengedepankan keadilan *substantive*, dan mengabaikan fungsi peraturan pajak yang lainnya (menjaga ketertiban dibidang administrasi perpajakan.)

3. Rencana Aksi tahun berikutnya atas IKU "Presentase jumlah putusan yang mempertahankan objek banding/gugatan di pengadilan pajak"

*Tabel 3. 38 Rencana Aksi*

Rekomendasi Rencana Aksi	Periode Pelaksanaan
Membuat standar penyajian Surat Uraian Banding dan Surat Tanggapan Gugatan	2020
Melaksanakan <i>workshop</i> untuk peningkatan kapasitas Penelaah Keberatan ( <i>communication skill dan negotiation skill</i> )	2020
Melaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi putusan banding ( <i>mirroring</i> atas kasus berulang)	2020
Melakukan bedah kasus-kasus strategis	2020

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

## Sasaran Strategis 11: Pengendalian mutu yang efektif

### 1. Perbandingan antara Target dengan Realisasi dan Capaian IKU

IKU	Target	Realisasi	Indeks Capaian
Persentase rekomendasi BPK yang telah ditindaklanjuti	90%	95,53%	106,14%

- Deskripsi Sasaran Strategis

Peningkatan pengendalian mutu merefleksikan upaya organisasi untuk mewujudkan *good governance* dan akuntabilitas internal

- Definisi IKU

Rekomendasi adalah saran perbaikan yang disampaikan oleh BPK dan Inspektorat Jenderal (Itjen) berdasarkan hasil pemeriksaan BPK dan hasil pengawasan Itjen (termasuk rekomendasi dari IBI untuk melakukan pemeriksaan disiplin oleh atasan langsung) yang harus ditindaklanjuti.

Yang dimaksud persentase rekomendasi yang ditindaklanjuti adalah progres tindak lanjut yang dilakukan oleh unit Eselon II (sebagai auditee) atas rekomendasi BPK dan Itjen.

IKU ini terdiri dari dua sub IKU, yaitu:

- 1) IKU Persentase hasil pemeriksaan BPK (pemeriksaan kinerja dan pemeriksaan PDDT) yang telah ditindaklanjuti; dan
- 2) IKU Persentase hasil pengawasan Inspektorat Jenderal (policy recommendation /rekomendasi kebijakan dan rekomendasi hukuman disiplin) yang telah ditindaklanjuti.

Rekomendasi BPK yang telah ditindaklanjuti adalah progress tindak lanjut yang dilakukan oleh unit Eselon II (sebagai auditee) terkait rekomendasi BPK. Persentase didasarkan pada tindak lanjut yang disampaikan kepada koordinator

tindak lanjut DJP atas seluruh rekomendasi BPK yang diterima pada periode November tahun sebelumnya sampai dengan Oktober tahun berjalan.

Rekomendasi meliputi:

- a. rekomendasi dalam Laporan Hasil Pemeriksaan Kinerja - koordinator tindak lanjut di Direktorat KITSDA
- b. rekomendasi dalam Laporan Hasil Pemeriksaan PDDT (Pemeriksaan dengan Tujuan Tertentu) - koordinator tindak lanjut di Direktorat KITSDA

Data rekomendasi BPK yang diterima pada periode November tahun sebelumnya sampai dengan Oktober tahun berjalan bersumber pada Laporan Hasil Pemeriksaan BPK dan matriks tindak lanjut hasil pemeriksaan BPK yang telah disepakati bersama penentuan unit in charge/UIC-nya.

Tindak lanjut hasil pemeriksaan BPK dikategorikan sebagai tepat waktu dalam hal tindak lanjut pemeriksaan BPK disampaikan dan diterima oleh koordinator tindak lanjut DJP dalam jangka waktu maksimal 50 hari setelah Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) diterima oleh Menteri Keuangan.



- **Formula IKU**  
 IKU Persentase rekomendasi hasil pemeriksaan BPK yang tepat waktu ditindaklanjuti (60%) + Persentase hasil pengawasan Itjen yang tepat waktu ditindaklanjuti (40%)
- **Realisasi IKU**  
 IKU tersebut terdiri dari tiga komponen yakni tindak lanjut rekomendasi pada:
  - 1) LHP atas LKPP (proporsi 25%) dengan realisasi sebesar 100%,
  - 2) LHP atas BPK - LK BUN (proporsi 25%) dengan realisasi sebesar 100%, dan
  - 3) LHP atas BPK - LK BA 015 (proporsi 50%) dengan realisasi sebesar 91,06%,
- **Analisis terkait capaian IKU, meliputi:**  
 Pada tahun 2019, tindak lanjut DJP atas rekomendasi hasil pemeriksaan BPK atas laporan keuangan, baik LKPP, LK BUN maupun LK BA 015 dikoordinir oleh Bagian Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Sekretariat Direktorat Jenderal Pajak. Adapun Direktorat KITSDA berperan dalam:
  - 1) menindaklanjuti rekomendasi pembinaan,
  - 2) menyusun uraian penelitian atas beberapa rekomendasi yang diusulkan untuk memperoleh status “Temuan Pemeriksaan Tidak Dapat Ditindaklanjuti”,
  - 3) melakukan pemantauan atas pelaksanaan proses bisnis penagihan di unit vertikal, dan
  - 4) melakukan pengujian atas proses kegiatan pemeriksaan kewajiban perpajakan wajib pajak.

Kendali atas tindak lanjut berupa penyusunan uraian penelitian sepenuhnya berada di bawah kendali Direktorat KITSDA sehingga tindak lanjutnya relatif mudah dilakukan. Tindak lanjut rekomendasi pembinaan dapat terlaksana dengan baik karena kerja sama yang baik dari kepala unit pegawai yang dibina untuk melakukan pembinaan kepada bawahannya yang terkait temuan sebagaimana Surat Direktur Jenderal Pajak nomor S-223/PJ/2015 tanggal 29 Juni 2015 hal Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan dari Aparat Pengawasan Fungsional terkait Rekomendasi untuk Melakukan Pembinaan. Tindak lanjut berupa pemantauan dan pengujian juga dapat terlaksana dengan baik dan lancar karena unit yang dipantau bersikap kooperatif dan segera menindaklanjuti rekomendasi yang diberikan.

Secara umum, koordinasi dan komunikasi efektif baik dengan unit yang bertanggung jawab menindaklanjuti rekomendasi maupun dengan *auditor* merupakan kegiatan yang memiliki peran besar dalam menunjang keberhasilan pencapaian IKU ini sehingga kegiatan koordinasi dan komunikasi tetap harus dilakukan secara intensif pada tahun berikutnya.

- Analisis terkait penggunaan sumber daya, meliputi:

Tindak lanjut atas rekomendasi BPK LKPP, LKBUN dan LK BA 015 dilakukan oleh tim Evaluasi dan Monitoring Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan BPK RI tahun 2019 pada Seksi Evaluasi Temuan Pemeriksaan Eksternal Subdirektorat Investigasi Internal Direktorat KITSDA yang berjumlah 5 (lima) orang dengan didukung anggaran tindak lanjut hasil pemeriksaan aparat pengawasan sebesar Rp735.183.574,- yang terdiri dari:

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

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

- Analisis program yang menunjang keberhasilan pencapaian kinerja.

Kegiatan utama yang menunjang keberhasilan pencapaian IKU tersebut adalah monitoring, evaluasi dan koordinasi. Rekomendasi hasil pemeriksaan BPK pada dasarnya bertujuan memberikan nilai tambah

dan perbaikan bagi DJP dari aspek peraturan, sistem maupun proses bisnis di DJP agar dapat menunjang kinerja di tatanan operasional yang bermuara pada tercapainya target penerimaan pajak. Pada pelaksanaan tindak lanjut rekomendasi, Direktorat KITSDA harus secara rutin dan kontinu melakukan monitoring, evaluasi dan koordinasi dengan pihak-pihak terkait. Koordinasi dengan unit vertikal bertujuan memberikan pemahaman konsep nilai tambah dan perbaikan dalam rekomendasi BPK tersebut, lebih dari sekedar tugas/beban kerja tambahan bagi unit vertikal. Selain itu monitoring, evaluasi dan koordinasi juga dilakukan untuk memantau penyelesaian rekomendasi, mengingat beberapa rekomendasi BPK membutuhkan memerlukan upaya yang cukup komprehensif, yakni koordinasi antar instansi di jajaran Direktorat Jenderal Pajak (KPDJP) serta unit vertikal di seluruh wilayah Indonesia) dan koordinasi dengan pihak lain di luar Direktorat Jenderal, sehingga membutuhkan waktu penyelesaian tindak lanjut yang cukup lama (lebih dari setahun). Koordinasi dengan BPK RI juga memegang porsi besar dalam menunjang pencapaian IKU tersebut untuk menyamakan persepsi atas maksud dari rekomendasi yang harus dilakukan DJP serta mengomunikasikan tantangan-tantangan yang dihadapi DJP dalam upaya tindak lanjut rekomendasi BPK RI.

- Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun dalam pencapaian kinerja.

Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 (UU 15/2004) tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara memberi mandat kepada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) untuk melakukan pemeriksaan keuangan negara. Hasil pemeriksaan BPK RI berupa laporan hasil pemeriksaan pengelolaan keuangan negara yang diuraikan dalam temuan pemeriksaan serta rekomendasi yang merupakan saran perbaikan kepada pejabat dan/atau badan yang berwenang untuk melakukan perbaikan. Dalam Pasal 20 ayat (2) dan (3) UU 15/2004 ditentukan kewajiban bahwa pejabat yang wajib menindaklanjuti rekomendasi dalam laporan hasil pemeriksaan wajib memberikan jawaban atau penjelasan selambat-lambatnya 60 (enam puluh) hari setelah laporan hasil

pemeriksaan diterima. Kemudian dalam Pasal 26 ayat (2) diatur bahwa "Setiap orang yang tidak memenuhi kewajiban untuk menindaklanjuti rekomendasi yang disampaikan dalam laporan hasil pemeriksaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20 dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun 6 (enam) bulan dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)."

Untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko tindak lanjut pertama oleh *auditee* atas rekomendasi hasil pemeriksaan BPK dilakukan tidak tepat waktu, telah selesai dilakukan (100%) rencana aksi penanganan risiko berupa melakukan asistensi kepada Unit Terperiksa terkait tindak lanjut rekomendasi APF, melakukan koordinasi dengan BPK terkait penyampaian tindak lanjut secara manual dan melakukan koordinasi dengan Unit Terperiksa.

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

IKU "Persentase rekomendasi BPK yang telah ditindaklanjuti" merupakan IKU baru, yang merupakan penggabungan dari dua IKU tahun 2018 yaitu IKU "Persentase penyelesaian rekomendasi BPK atas LKPP dan LKBUN yang telah ditindaklanjuti" dan IKU "Persentase penyelesaian rekomendasi BPK atas LK BA 15 yang telah ditindaklanjuti. *History* realisasi IKU "Persentase penyelesaian rekomendasi BPK atas LKPP dan LKBUN yang telah ditindaklanjuti" adalah sebagai berikut:

*Tabel 3. 39 Perbandingan Realisasi IKU 2016-2018*

Indikator Kinerja Utama	Tahun	Target	Realisasi	Capaian
Persentase penyelesaian rekomendasi BPK atas LKPP dan LKBUN yang telah ditindaklanjuti	2016	49,00%	57,65%	117,64%
	2017	75,00%	78,08%	104,11%
	2018	89%	95,46%	107,26%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Jika dibandingkan realisasi tahun 2018 dengan tahun 2019 adalah sebagai berikut:

*Tabel 3. 40 Perbandingan Realisasi IKU 2018 dan 2019*

Indikator Kinerja Utama	Tahun	Target	Realisasi	Capaian
Gabungan IKU Persentase Rekomendasi BPK atas LKPP – LKBUN dan LK BA 15 yang Telah Ditindaklanjuti	2018	89%	92,81%	104,28%
IKU Persentase rekomendasi BPK yang telah ditindaklanjuti	2019	90%	95,53%	106,14%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

### 3. Rencana Aksi tahun berikutnya

*Tabel 3. 41 Rencana Aksi*

Rekomendasi Rencana Aksi	UIC	Periode Pelaksanaan
Berkoordinasi dengan pihak internal dan eksternal DJP (pada Direktorat/unit pemilik rekomendasi/APF)	1. Setditjen 2. Dit KITDSA 3. Unit Terkait ( <i>auditee</i> )	Januari - Desember

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Rencana aksi yang akan dilakukan untuk pencapaian kinerja tindak lanjut rekomendasi BPK adalah koordinasi dengan berbagai pihak, antar lain:

- a) Pihak internal DJP yaitu unit vertikal DJP maupun direktorat yang terkait dengan rekomendasi BPK.
- b) Pihak eksternal DJP yaitu Direktorat Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Biro Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Jenderal, Inspektorat Jenderal, BPK RI dan unit lain yang terkait dengan rekomendasi.

Opsi mitigasi risiko yang akan dilakukan pada tahun 2020 berupa pengurangan dampak dalam hal risiko tindak lanjut pertama atas rekomendasi hasil pemeriksaan APF tidak tepat waktu dengan berkoordinasi dengan Tim Bantuan Hukum pada Direktorat Peraturan Perpajakan II.

## Sasaran Strategis 12: Data perpajakan yang optimal

### 1. Perbandingan antara Target dengan Realisasi dan Capaian IKU

Kode IKU	Nama IKU	Target	Realisasi	Kinerja
12a-N	Persentase data eksternal teridentifikasi	65,00%	68,85%	105,92%

Dalam struktur organisasi Direktorat Jenderal Pajak terdapat satu unit pelaksana teknis yang memiliki tugas sebagai unit pengolah data dari pihak ketiga yaitu Kantor Pengolahan Data Eksternal (KPDE). Sesuai Peraturan Menteri Keuangan nomor PMK-87/PMK.01/2019 nama unit KPDE telah diubah menjadi Direktorat Data dan Informasi Perpajakan. Tugas dan fungsi utama DIP adalah menyediakan data eksternal yang siap untuk diolah lebih lanjut oleh unit kerja lainnya di Direktorat Jenderal Pajak sebagai bahan penggalan potensi perpajakan. Untuk mempersiapkan data eksternal yang handal, maka data eksternal harus diidentifikasi subjeknya terlebih dahulu.

- Deskripsi Sasaran Strategis

Optimalisasi data eksternal dalam rangka menghasilkan informasi perpajakan yang akurat, lengkap, dan konsisten dalam rangka menunjang kegiatan intensifikasi dan ekstensifikasi perpajakan.

- Definisi IKU

Data eksternal adalah data yang diterima dari instansi pemerintah, lembaga, asosiasi dan pihak lain sesuai dengan PP Nomor 31 Tahun 2012 yang rinciannya tercantum dalam PMK Nomor 228/PMK.03/2017 dan peraturan perubahannya.

Data eksternal prioritas adalah data eksternal yang ditentukan sebagai prioritas dalam rangka peningkatan pengawasan kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan yang dilakukan oleh masyarakat, baik dalam bentuk intensifikasi dan/atau ekstensifikasi perpajakan.

Penentuan data prioritas dilakukan pada awal tahun berdasarkan atas keputusan Direktur Data dan Informasi Perpajakan.

Data Eksternal Prioritas Teridentifikasi adalah data subjek pajak yang dapat diyakini kebenaran identitasnya sesuai dengan *masterfile* wajib pajak atau data referensi yang dimiliki Direktorat Jenderal Pajak, sehingga atas subjek pajak (data) tersebut dapat dilakukan tindakan pengawasan lebih lanjut baik dalam bentuk intensifikasi dan/atau ekstensifikasi perpajakan. Identitas yang wajib untuk diperoleh kepastiannya adalah NPWP dan/atau NIK (khusus untuk Subjek Pajak Orang Pribadi) dan/atau nama kantor pelayanan pajak yang bertanggung jawab untuk melakukan upaya pengawasan kepatuhan.

Data eksternal prioritas yang diterima adalah data yang telah diterima oleh Subdirektorat Pengelolaan Data Eksternal dan telah siap untuk dilakukan proses identifikasi (data dapat terbaca, tidak rusak, jelas dan lengkap sesuai dengan ketentuan).

- Formula IKU: 
$$\frac{\text{Realisasi data eksternal prioritas teridentifikasi}}{\text{Data eksternal prioritas yang diterima}} \times 100\%$$

- Realisasi IKU

Jumlah data eksternal prioritas yang diterima tahun 2019 adalah 106.013.601 baris data. Jumlah data eksternal prioritas yang teridentifikasi tahun 2019 adalah 72.987.953 baris data. Sehingga realisasi IKU Persentase data eksternal teridentifikasi untuk tahun 2019 adalah 68,85%. Sehingga persentase capaian data teridentifikasi pada tahun 2019 adalah 105,92.

Persentase capaian data teridentifikasi pada tahun 2019 lebih tinggi dibandingkan capaian tahun 2018 sebesar 101,44%.

- Analisis terkait penyebab keberhasilan capaian IKU, meliputi:

Terdapat beberapa tindakan yang dilaksanakan dalam rangka mencapai target identifikasi data eksternal yaitu :

- Melakukan penghimpunan data dan informasi sesuai dengan kamus data dari Instansi, Lembaga, Asosiasi, dan Pihak Lain (ILAP) berdasarkan PP Nomor 31 tahun 2012.
- Melakukan identifikasi data ILAP (data non keuangan) sesuai dengan kamus data.
- Melakukan perbaikan atau penyempurnaan aplikasi *matching* data (DQS / *Data Quality Service*).
- Melaksanakan PMK Nomor 16/PMK.03/2013 jo PMK Nomor 79/PMK.03/2013 jo PMK Nomor 95/PMK.03/2013 jo PMK Nomor 132/PMK.03/2013 jo PMK Nomor 191/PMK.03/2014 jo PMK Nomor 39/PMK.03/2016 jo PMK Nomor 228/PMK.03/2017 tentang rincian jenis data dan informasi serta tata cara

penyampaian data dan informasi yang berkaitan dengan perpajakan.

- Melaksanakan PMK Nomor 39/PMK.03/2017 mengenai tata cara pertukaran informasi berdasarkan perjanjian internasional.
- Melaksanakan UU nomor 9 tahun 2017 tentang penetapan Perpu nomor 1 tahun 2017 mengenai akses informasi keuangan untuk kepentingan perpajakan.
- Menjalankan PMK Nomor 70/PMK.03/2017 tentang peraturan pelaksanaan dari Perpu nomor 1 tahun 2017.

Sementara itu, tantangan yang dihadapi dalam proses pencapaian target persentase data eksternal teridentifikasi ini antara lain:

- Data yang diterima dari ILAP tidak sepenuhnya sesuai dengan kamus data, sehingga perlu dilakukan koordinasi lebih lanjut dengan ILAP agar data yang disampaikan sesuai dengan kamus data.
- Terdapat data yang diterima yang masih perlu dilakukan normalisasi terlebih dahulu sebelum diolah lebih lanjut.
- Terdapat ILAP yang menyampaikan datanya dalam bentuk *hardcopy*, sehingga masih diperlukan upaya untuk mengolah data tersebut agar dapat diproses lebih lanjut.

- Analisis terkait penggunaan sumber daya

Jumlah sumber daya manusia yang digunakan untuk mencapai target IKU persentase data eksternal teridentifikasi adalah 21 orang.

- Analisis program/kegiatan penunjang
  - a. Terdapat Formulir pengawasan data eksternal (FPDE) yang berfungsi untuk mencatat tahapan proses identifikasi suatu jenis data eksternal, sehingga proses

pengawasan dalam melakukan identifikasi data eksternal lebih baik. Melakukan proses penelitian atas pemadanan data dari Dukcapil, sebagai upaya untuk menambah data referensi.

2. Perbandingan antara Realisasi Capaian IKU Tahun 2019 dengan realisasi kinerja dua tahun sebelumnya.

*Tabel 3. 42 Perbandingan Realisasi IKU 2017-2019*

Nama IKU	Realisasi Tahun 2017	Realisasi Tahun 2018	Realisasi Tahun 2019
Persentase data eksternal teridentifikasi	63,55%	64,92	68.85%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

- Analisis sebab terjadinya perubahan realisasi IKU

Jumlah ILAP prioritas yang ditentukan oleh Direktorat Jenderal Pajak dari tahun 2017-2019 mengalami perubahan. Tahun 2017 ILAP prioritas berjumlah 36 ILAP, tahun 2018 ILAP prioritas berjumlah 41 ILAP, dan tahun 2019 ILAP prioritas berjumlah 36 ILAP. Atas perubahan jumlah ILAP prioritas tersebut, berpengaruh pula terhadap jumlah data prioritas yang diterima dan jumlah data prioritas yang teridentifikasi dari tahun 2017-2019.

Jumlah data prioritas yang teridentifikasi dari tahun 2017-2019 adalah sebagai berikut:

- a. Jumlah data eksternal prioritas yang teridentifikasi di tahun 2017 adalah 156.209.568 dari 245.816.632 jumlah data eksternal prioritas yang diterima.
- b. Jumlah data eksternal prioritas yang teridentifikasi di tahun 2018 adalah 274.435.909 dari 422.720.676 jumlah data eksternal prioritas yang diterima.
- c. Jumlah data eksternal prioritas yang teridentifikasi di tahun 2019

adalah 72.987.953 dari 106.013.601 jumlah data eksternal prioritas yang diterima.

Perbedaan jumlah ILAP prioritas tiap tahun memengaruhi jumlah data eksternal prioritas yang diterima dan Jumlah data eksternal prioritas yang teridentifikasi.

Meningkatnya persentase data eksternal teridentifikasi pada tahun 2019 disebabkan oleh beberapa hal, diantaranya adalah data yang disampaikan ILAP telah disertai Nama dan Alamat yang semakin bagus dan semakin sesuai dengan *masterfile* Wajib Pajak yang dimiliki oleh Direktorat Jenderal Pajak, kemampuan para pegawai dalam melakukan pengolahan data menggunakan *tools* aplikasi semakin meningkat, serta komitmen para pegawai untuk meningkatkan kualitas serta kuantitas hasil *matching* data ILAP. Selain itu, perbaikan atau penyempurnaan secara berkala terus dilakukan untuk memaksimalkan kemampuan para pegawai dalam melakukan pengolahan data agar diperoleh hasil yang lebih maksimal lagi.

### 3. Rencana Aksi

*Tabel 3. 43 Rencana Aksi*

Rekomendasi Rencan Aksi	Periode Pelaksanaan
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menjaga kualitas dan kuantitas hasil identifikasi data eksternal menggunakan data referensi Dukcapil dan <i>masterfile</i> yang mutakhir.</li> <li>b. Melakukan optimalisasi sarana pendukung yang berupa server dan aplikasi <i>Data Quality Services (DQS)</i>.</li> <li>c. Melakukan koordinasi dengan Seksi Penerimaan, Penghimpunan, dan Pertukaran Data Eksternal agar dalam pengiriman data dari ILAP sesuai dengan kamus data.</li> <li>d. <i>Training</i> untuk meningkatkan kemampuan SDM</li> </ul>	Q1-Q4 Tahun 2020

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak



### Sasaran Strategis 13: SDM yang kompeten

#### 1. Perbandingan antara Target dengan Realisasi dan Capaian IKU

IKU	Target	Realisasi	Indeks Capaian
Persentase pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatan	94%	94,97%	101,03%

- Deskripsi Sasaran Strategis

Pegawai berkinerja prima merupakan pegawai DJP yang memiliki standar profesionalisme yang tinggi dengan indikatornya adalah semua pegawai memenuhi standar kompetensi jabatan, pegawai DJP yang memiliki keterikatan dan kebanggaan yang tinggi terhadap organisasi, dan pegawai memiliki integritas yang tinggi. Dengan memiliki pegawai yang berkinerja tinggi, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai.

- Definisi IKU

Dalam rangka menentukan kesesuaian kompetensi pejabat dengan standar kompetensi yang dipersyaratkan dalam jabatan, dilaksanakan penilaian kompetensi dalam bentuk *Assessment Center* (AC) dengan menggunakan *multi assessor* dan *multi tools*. Sasaran prioritas adalah pejabat struktural di lingkungan DJP, mulai dari Pejabat Eselon IV sampai dengan Pejabat Eselon II. Pelaksanaan AC Pejabat Eselon II dilaksanakan oleh Biro SDM, sedangkan AC terhadap Pejabat Eselon III dan IV diselenggarakan oleh DJP. Tahun 2019, jumlah peserta AC ditargetkan kurang lebih 1.400 pejabat.

Sesuai PMK-219/PMK.01/2017 tentang Penilaian Kompetensi Manajerial melalui AC di Lingkungan Kementerian Keuangan, Standar Kompetensi Jabatan merupakan daftar nama dan level kompetensi yang dipersyaratkan dalam suatu jabatan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Butir 6 huruf a Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor SE-109/MK.1/2010 tanggal 23 Maret 2010 tentang Pemanfaatan AC di Lingkungan Kementerian Keuangan menyebutkan bahwa nilai *Job Person Match* (JPM) adalah kesesuaian antara level kompetensi pejabat dengan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ).

Cara menghitung JPM adalah dengan menghitung persentase perbandingan level kompetensi pegawai dengan SKJ target. Nilai JPM yang dipersyaratkan minimum 70%.

- Formula IKU

$$\frac{\text{Jumlah pegawai yang memiliki Job Person Match } >74\%}{\text{Jumlah pegawai yang telah mengikuti Assessment Center}} \times 100\%$$

- Realisasi IKU

Sasaran Strategis SDM yang kompetitif diukur dengan menggunakan 1 (satu) Indikator Kinerja Utama yaitu IKU Persentase pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatan. IKU ini bertujuan menyempurnakan sistem penempatan pegawai berdasarkan kompetensi dan tersedianya pejabat yang memiliki kompetensi sesuai jabatannya guna menunjang terwujudnya sistem manajemen SDM berbasis kinerja dan kompetensi.

Pengukuran indikator ini adalah dengan cara membandingkan jumlah pegawai yang memiliki *Job Person Match* (JPM)  $\geq 74\%$  dengan jumlah pegawai yang telah di-assess. JPM merupakan kesesuaian antara level kompetensi yang diperoleh dari *Assessment Center* dengan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ). Standar Kompetensi Jabatan adalah persyaratan perilaku, pengetahuan dan keterampilan yang harus ada dalam suatu posisi jabatan untuk memastikan tugas-tugas jabatan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik.

Mengacu pada Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor SE-109/MK.1/2010 tentang pemanfaatan *Assessment Center* di lingkungan Kementerian

Keuangan, JPM merupakan salah satu pertimbangan dalam perencanaan karir dan mutasi jabatan dengan JPM yang dipersyaratkan minimum 74%. Tujuan yang ingin dicapai adalah penyempurnaan sistem penempatan pegawai berdasarkan kompetensi dan ketersediaan pejabat yang memiliki kompetensi sesuai jabatannya guna menunjang sistem manajemen SDM berbasis kinerja dan kompetensi.

Berdasarkan KMK Nomor 130/KMK.01/2013 tentang Penataan Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan bahwa pemetaan pegawai dilakukan melalui pengukuran kompetensi/potensi dan penilaian kinerja.

Konsekuensi yang dihadapi DJP adalah harus menjamin kompetensi yang digunakan sebagai dasar pemetaan pegawai adalah data yang *valid* dan merepresentasikan kondisi yang sebenarnya. Sehingga DJP perlu menjamin kualitas pelaksanaan *assessment center* dengan mempersiapkan kamus kompetensi, standar kompetensi jabatan, metode dan *tools* pelaksanaan *assessment center*, *associate assessor*, serta melaksanakan *assessment center* bagi seluruh pegawai.

Tabel 3. 44 Rincian Realisasi IKU 2019

Level Jabatan	Jumlah Pejabat	Pejabat Mengikuti <i>Assessment</i>	JPM $\geq 74\%$	JPM $< 74\%$	Pejabat Belum AC	Persentase (%)
Eselon II	54	52	49	3	2	95,65%
Eselon III	613	613	546	63	0	89,34%
Eselon IV	4.524	4.205	4.030	175	319	95,84%
Jumlah	5.191	4.870	4.625	241	321	94,97%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

- Analisis terkait capaian IKU, meliputi:

1) Penyebab adanya pejabat yang belum memenuhi ketentuan JPM minimal 74% diantaranya adalah:

- a) Faktor individual: *assessee* dalam keadaan sakit atau kekhawatiran menghadapi *Assessment Center*, *assessee* masih memiliki kelemahan pada kompetensi tertentu, dan usia.
- b) Kualifikasi *assessor* dalam menggali kompetensi *assessee*.
- c) Masih ada pejabat yang tidak memenuhi Standar Kompetensi Jabatan yang ditetapkan untuk setiap jabatan dan eselonnya, karena penempatan jabatan tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.
- d) Kurang tepat dalam menentukan Standar Kompetensi Jabatan pada jabatan tertentu.
- e) Alat ukur yang digunakan masih memiliki celah dalam penggalan kompetensi untuk pelaksanaan.

2) upaya dan solusi yang dilakukan untuk mencapai target

- a) Mengadakan pelatihan berbasis kompetensi untuk mengembangkan kapasitas pejabat, misalnya pelatihan *Leadership Development Program* (LDP) bagi pejabat eselon II dan III.
- b) Pelatihan LDP berbasis kompetensi bagi Pejabat Eselon IV di setiap Kantor Wilayah DJP.
- c) Reviu Standar Kompetensi Jabatan untuk menyesuaikan jenis dan level kompetensi untuk jabatan baru dan/atau jabatan yang mengalami perubahan.
- d) Penyusunan dan reviu alat ukur *Assessment Center*, untuk menjamin validitas *tools* yang digunakan dalam pengukuran.
- e) Melakukan koordinasi dengan *associate assessor* Kementerian Keuangan dalam rangka penyampaian Laporan Hasil *Assessment Center* (LHAC) sebagai dasar penyusunan *Laporan Individual Assessment Center* (LIAC).
- f) Melakukan evaluasi *assessor* untuk dapat memilih dan menggunakan *assessor* yang kompeten dalam menggali kompetensi sampai memiliki

- kualitas laporan yang sesuai diharapkan.
- g) Mengadakan *assessor* meeting untuk menyamakan persepsi *assessor* dan memiliki standar menilai yang sama.
  - h) *Re-Assessment Center* bagi pejabat yang nilainya dibawah JPM dan Pejabat yang memiliki hasil *Assessment* yang sudah kadaluwarsa.
  - i) Penyampaian hasil *Assessment Center* melalui SIKKA, sehingga tiap pegawai mengetahui profil kompetensinya.
  - j) Melaksanakan program *Individual Development Program*, IDP berisi rencana tindakan pengembangan kompetensi individu secara mandiri berupa aktivitas perilaku tertentu untuk optimalisasi pengembangan *gap* kompetensi sebagai tindak lanjut dari *Assessment Center*.
  - k) Melaksanakan *monitoring* dan evaluasi tentang pelaksanaan *Assessment Center* untuk mendapatkan saran dan masukan dari unit terkait pelaksanaan *Assessment Center*.

## 2. Rencana Aksi tahun berikutnya

Tabel 3. 45 Rencana Aksi

Rekomendasi Rencana Aksi
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pelaksanaan reuiu terhadap Kamus Kompetensi, Standar Kompetensi Jabatan, serta metode dan <i>tools</i> sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan nomor PMK-219/PMK.01/2017.</li> <li>b. Melaksanakan <i>Assessment Center</i> bagi pejabat eselon IV yang belum memiliki hasil <i>Assessment Center</i>.</li> <li>c. <i>Re-Assessment Center</i> bagi pejabat eselon II, III dan IV yang memiliki nilai dibawah 74%.</li> <li>d. Melakukan evaluasi rutin dan seleksi <i>assessor</i>.</li> <li>e. Melaksanakan program <i>coaching</i> atasan langsung dengan menggunakan menu <i>Individual Development Plan</i> di SIKKA dengan tujuan optimalisasi pengembangan <i>gap</i> yang didapat dari hasil <i>Assessment Center</i>.</li> <li>f. Pelatihan <i>Leadership Development Program</i> (LDP).</li> <li>g. Mengadakan <i>monitoring</i> dan evaluasi terkait pelaksanaan <i>Assessment Center</i>.</li> </ul>

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Persentase proses penempatan *talent* pada jabatan target

1. Perbandingan antara Target dengan Realisasi dan Capaian IKU

IKU	Target	Realisasi	Indeks Capaian
Persentase proses penempatan <i>talent</i> pada jabatan target	80%	85%	106,25%

- Deskripsi Sasaran Strategis

Pengelolaan SDM berbasis sistem merit merupakan sasaran strategis yang akan dicapai oleh Unit Eselon I untuk mewujudkan pengelolaan SDM Kementerian Keuangan secara terpadu pada satu siklus pengelolaan SDM berbasis prinsip-prinsip merit sistem.

Sistem Merit adalah kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, ataupun kondisi kecacatan

Implementasi Sistem Merit:

- Seleksi dan promosi secara adil, objektif, dan kompetitif
- Menerapkan prinsip fairness
- Penggajian, *reward and punishment* berbasis kinerja
- Standar integritas dan perilaku untuk kepentingan publik
- Manajemen SDM secara efektif dan efisien

- Melindungi pegawai dari intervensi politik dan dari tindakan semena-mena

Penerapan sistem merit Unit Eselon I diukur melalui efektifitas pemanfaatan hasil dari pengelolaan kinerja dan pengukuran kompetensi terhadap pengelolaan SDM, selain itu juga diukur melalui kesesuaian kualifikasi pegawai terhadap kebutuhan organisasi dalam prinsip pengelolaan SDM.

- Definisi IKU

Persentase Proses Penempatan Talent pada Jabatan Target adalah penyelesaian penetapan Talent untuk Jabatan Administrator (Eselon III), Jabatan Pengawas (Eselon IV) dan Eselon V yang terdiri dari tahapan atas kegiatan-kegiatan dalam proses Manajemen Talenta yaitu Pemetaan Pejabat/pegawai, Seleksi Rekam Jejak dan Integritas, Seleksi Administrasi, Konfirmasi Calon Talent, Penetapan Talent, Pengembangan dan Evaluasi Talent, dan Penempatan Talent pada Jabatan Target.

- Formula IKU:

Kegiatan	Bobot	UIC
Penetapan Aturan Manajemen Talenta Unit	15%	Subdit PMK
Pemetaan Pejabat/Pegawai	10%	Bag Mupang
Seleksi Rekam Jejak, Integritas, dan Administrasi	15%	Bag P4 dan Subdit II
Konfirmasi Calon Talent	10%	Bag Mupang
Forum Pimpinan	20%	Baperjakat
Penetapan <i>Talent</i>	10%	Bag Mupang
Pengembangan dan Evaluasi <i>Talent</i>	15%	Subdit KPKP
Penempatan <i>talent</i> pada jabatan target	5%	Bag Mupang

- Realisasi IKU

IKU “Persentase proses penempatan *talent* pada jabatan target” merupakan indikator baru di tahun 2019 yang merupakan IKU *mandatory* dari Kementerian Keuangan. Pada Direktorat Jenderal Pajak. IKU ini diampu oleh Sekretariat Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur.

Direktorat Jenderal Pajak telah menyelesaikan 7 dari 8 tahapan yang ada. Tahapan Penetapan Aturan Manajemen Talenta Unit belum dapat diselesaikan hingga semester II Tahun 2019.

- Analisis terkait capaian IKU, meliputi:

Selama tahun 2019, Direktorat KITSDA telah melakukan upaya untuk menunjang keberhasilan IKU, antara lain:

- 1) memperbaiki sistem *database* pengaduan,
- 2) melakukan evaluasi metode pengembangan *talent* yang telah dilaksanakan, dan
- 3) menyusun metode pengembangan *talent* untuk periode berikutnya.

- Analisis program/kegiatan yang menunjang keberhasilan atau menyebabkan kegagalan pencapaian kinerja, meliputi:

Penetapan aturan Manajemen Talenta belum dapat diselesaikan karena dinamisasi yang terjadi dalam penyusunan Peraturan Direktur Jenderal Pajak tentang Manajemen Talenta, baik yang bersifat *top down* (masukan dari atasan) maupun *bottom up* (aspirasi dari bawah) mengakibatkan penyesuaian berulang kali dibutuhkan dalam penetapan aturan manajemen talenta.

## 2. Rencana Aksi tahun berikutnya

Rekomendasi Rencana Aksi	UIC	Periode Pelaksanaan
Penyelesaian Konsep PER Dirjen	Direktorat KITSDA	2020

## Sasaran Strategis 14: Organisasi yang fit for purpose

### 1. Perbandingan antara Target dengan Realisasi dan Capaian IKU

IKU	Target	Realisasi	Indeks Capaian
Indeks Integritas Organisasi	92,5	104,32	112,78
• Tingkat pemenuhan unit kerja terhadap kriteria ZI WBK	100	124,16	120
• Indeks Persepsi Integritas	85	88,63	104,27

- Deskripsi Sasaran Strategis

Organisasi yang *fit for purpose* adalah organisasi yang mampu memwadahi dan memfasilitasi kegiatan-kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi Kementerian Keuangan.

Dengan demikian organisasi beserta proses bisnis di dalamnya akan bersifat dinamis dan fleksibel sesuai dengan tuntutan kebutuhan dan dinamika transformasi kelembagaan Kementerian Keuangan.

- Definisi IKU

IKU ini merupakan IKU baru yang bertujuan mengukur integritas organisasi dalam pemenuhan kriteria ZIWBK dan persepsi publik dan internal atas integritas Kemenkeu berdasarkan penilaian Itjen.

IKU ini terdiri atas dua sub iku, yaitu:

- 1) IKU "Tingkat Pemenuhan unit Kerja terhadap Kriteria ZIWBK" sesuai standar KemenPAN-RB dan
- 2) IKU "Indeks Persepsi Integritas" sesuai standar KPK.

- Formula IKU:

Indeks Integritas Organisasi	=	$\frac{(50\% \times \text{Capaian Tingkat Pemenuhan ZIWBK}) + (50\% \times \text{Capaian Persepsi Integritas})}{2}$
------------------------------	---	---

- Realisasi IKU

IKU Indeks Integritas Organisasi terdiri dari 2 komponen sub IKU dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) IKU "Tingkat pemenuhan unit kerja terhadap kriteria ZI WBK" pada tahun 2019 berhasil mendapat capaian 120% dengan realisasi sebanyak 87 unit kerja yang lolos penilaian ZI-WBK oleh Tim Penilai Kementerian dari target yang ditetapkan sebanyak 30 unit kerja. Capaian ini merupakan capaian maksimal yang dapat

dipertahankan dari capaian tahun sebelumnya yang juga 120%;

- 2) IKU "Indeks Persepsi Integritas" pada tahun 2019 berhasil mendapat capaian 104,27% dengan realisasi 88,63 dari target sebesar 85. Capaian ini meningkat cukup signifikan dari tahun sebelumnya yang realisasinya 80,29 dengan capaian 94,46.

- Analisis terkait capaian IKU, meliputi:

1) penyebab

keberhasilan/kegagalan

Keberhasilan capaian IKU ini pada tahun 2019 didukung oleh tercapainya 2 sub IKU yang menjadi komponen pendukung IKU tersebut. Capaian masing-masing komponen sub IKU Indeks Integritas Organisasi telah sangat baik yaitu lebih dari 100%.

2) upaya yang dilakukan untuk mencapai target

Penilaian Unit Kerja ZI-WBK:

a) Penilaian telah selesai dilaksanakan dengan baik di Tingkat Penilai Eselon I maupun Tim Penilaian Kementerian. Hasilnya adalah 87 unit kerja lolos ZI-WBK dan 19 unit kerja lolos WBBM.

b) Koordinasi dengan Biro Ortala Kemenkeu terkait Penilaian Tingkat Nasional.

c) Melakukan pendampingan atas kunjungan penilaian Tim Kemenpan-RB ke 23 unit kerja.

Penilaian Persepsi Integritas:

a) Telah dilaksanakan Penguatan Kode Etik, Pengendalian Gratifikasi, *Whistleblowing System* DJP, sosialisasi Program *Internalisasi Corporate Value* (ICV), Rencana Pemantauan Tahunan (RPT), Dan Asistensi Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi di seluruh unit kerja DJP

(KPDJP, Kanwil, KPP, dan UPT);

b) Telah diterbitkan ND kepada seluruh unit kerja untuk melakukan internalisasi NNKK, kode etik, disiplin, dan pengendalian gratifikasi serta budaya organisasi kepada pegawai di lingkungannya melalui ND-676/PJ.11/2019, ND-760/PJ.11/2019, dan ND-799/PJ.11/2019;

c) Telah dilakukan kegiatan Penguatan Integritas, Pengendalian Gratifikasi dan WBS pada kegiatan Rakorda, Pertemuan (Rakorsus/Rakornas) yg diselenggarakan Direktorat Teknis terkait, dan Diklat;

d) Telah menerbitkan ND-478/PJ.11/2019 kepada Direktur P2 Humas agar melakukan koordinasi pemantauan di Tingkat Kanwil terkait dengan Tindak lanjut ND-159/PJ/2018 sosialisasi perubahan yang telah dilakukan DJP, mekanisme pengaduan dan pengendalian gratifikasi kepada Wajib Pajak;

e) Pelaksanaan penguatan integritas & penyuluhan anti korupsi melalui kegiatan internalisasi (telah dilaksanakan 68 kegiatan internalisasi selama tahun 2019).

f) Melakukan pendampingan kegiatan FGD atas hasil survey oleh Itjen di 8 kota.



- Analisis terkait penggunaan sumber daya, meliputi:

1) SDM (jumlah yang digunakan, rencana penambahan, dll.)

a) IKU “Tingkat pemenuhan unit kerja terhadap kriteria ZI WBK” dapat tercapai berkat peran serta seluruh unit kerja peserta penilaian yang telah melakukan pembangunan ZI-WBK di unitnya;

b) Dalam rangka mendukung unit kerja dalam pembangunan ZIWBK, Direktorat KITSDA khususnya Seksi Internalisasi Kepatuhan pada Subdirektorat Kepatuhan Internal dengan dibantu para Kepala Seksi dan Kepala Subdirektorat lain di lingkungan KITSDA telah melakukan asistensi *one on one* dan juga melakukan penilaian (*assessment*) atas unit kerja yang diusulkan;

c) Dalam rangka mencapai IKU “Indeks Persepsi Integritas”, Direktur KITSDA, Kasubdit Kepatuhan Internal, Kepala Seksi dan Pelaksana Seksi Internalisasi Kepatuhan telah melakukan Penguatan Integritas, Pengendalian Gratifikasi, *Whistleblowing System*, dan penyuluhan anti korupsi tahun 2019;

d) Pendampingan FGD Survei Indeks Persepsi Integritas telah dilaksanakan oleh Seksi Internalisasi Kepatuhan, Subdit

Kepatuhan Internal, Direktorat KITSDA.

2) Anggaran (jumlah yang digunakan)

Pencapaian IKU Indeks Integritas Organisasi didukung oleh kegiatan asistensi *one on one* dan internalisasi yang maksimal selama tahun 2019 di seluruh Kanwil di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak sehingga anggaran yang digunakan terutama berkaitan dengan SPD. Sepanjang tahun 2019, SPD yang dikeluarkan sekitar Rp 546.000.000,00

- Analisis program/kegiatan yang menunjang keberhasilan atau menyebabkan kegagalan pencapaian kinerja, meliputi:

1) Pemenuhan IKU ZI-WBK dapat berhasil karena Direktorat KITSDA telah melaksanakan asistensi *one on one* pembangunan ZI-WBK di seluruh Kanwil, Direktorat, dan UPT;

2) Pemenuhan IKU Indeks Persepsi Integritas dapat berhasil karena Direktorat KITSDA telah melakukan internalisasi penguatan integritas secara terus-menerus selama tahun 2019. Karena keberhasilan Tim Internalisasi Kepatuhan dan kerja sama pencegahan korupsi dengan KPK, tidak ada kasus Operasi Tangkap Tangan terhadap pegawai DJP selama tahun 2019. Keberhasilan pencapaian IKU ini juga didukung oleh pengisian LHKPN pegawai DJP yang mencapai 100%.

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

IKU ini merupakan IKU baru pada tahun 2019 dengan 2 komponen sub IKU Tingkat pemenuhan unit kerja terhadap kriteria ZI WBK dan Indeks Persepsi Integritas. Pada tahun 2018 dua komponen tersebut merupakan IKU yang berdiri sendiri-sendiri.

3. Analisis peningkatan realisasi

Pada tahun 2019, DJP berhasil mempertahankan capaian IKU "Tingkat pemenuhan unit kerja terhadap kriteria ZI WBK" pada tahun 2018 yang mencapai 120%. Hal ini didukung oleh komitmen seluruh pimpinan di DJP dan unit kerja yang diusulkan dalam pembangunan ZI-WBK, serta asistensi dan pendampingan yang dilakukan oleh Direktorat KITSDA dari tahap penilaian Tingkat Eselon I sampai dengan Tingkat KemenPAN-RB.

Pada tahun 2019, realisasi IKU Indeks Persepsi Integritas sebesar 88,63 mengalami kenaikan signifikan dari tahun 2018 yang sebesar 80,29 sehingga capaiannya pun meningkat dari 94,46% menjadi 104,27%. Hal ini didukung program-program internalisasi yang terus menerus dilakukan oleh Direktorat KITSDA. Karena keberhasilan Tim Internalisasi Kepatuhan dan kerja sama pencegahan korupsi dengan KPK, tidak ada kasus Operasi Tangkap Tangan (OTT) terhadap pegawai DJP selama tahun 2019. Selain itu, keberhasilan pencapaian IKU ini juga didukung oleh pengisian LHKPN pegawai DJP yang mencapai 100%

4. Rencana Aksi tahun berikutnya

Rekomendasi Rencana Aksi
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Melakukan Pengawasan pelaksanaan penguatan integritas di unit kerja DJP (melalui Kanwil);</li> <li>b. Sosialisasi Peraturan Direktur Jenderal tentang kode etik dan kode perilaku pegawai DJP;</li> <li>c. Melaksanakan penguatan integritas melalui kegiatan pemantauan kode etik &amp; program ICV, Rakorda, Rakornas/Rakorsus, Diklat, Pembekalan Es 3/Es 4</li> <li>d. Asistensi dan Pendampingan pd Unit Kerja utk penilaian WBK/WBBM</li> </ul>

Penjelasan atas rencana aksi atau mitigasi risiko yang disusun untuk pencapaian kinerja:

- Dalam rangka menjaga persepsi integritas DJP dari sudut pandang pihak internal maupun eksternal, Direktorat KITSDA akan terus melakukan sosialisasi dan internalisasi kebijakan pengelolaan SDM, kepatuhan internal, dan budaya organisasi secara menyeluruh dan berkelanjutan.
- Untuk mencapai target Tingkat Pemenuhan Unit Kerja atas Kriteria ZIWBK, Direktorat KITSDA akan terus melakukan asistensi dan pendampingan baik pada tahap penilaian Tingkat Eselon I, Kementerian Keuangan, maupun Kementerian PAN-RB.

## Persentase penyelesaian program Transformasi Digital

### 1. Perbandingan antara Target dengan Realisasi dan Capaian IKU

Nama Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	% Capaian
Persentase penyelesaian program Transformasi Digital	80%	97.56%	120%

- Deskripsi Sasaran Strategis

Organisasi yang dinamis adalah organisasi yang mampu senantiasa beradaptasi dan berubah ke arah yang lebih baik. Ketidakpastian lingkungan akibat perkembangan zaman menuntut pengendalian mutu yang optimal terhadap aktivitas organisasi. *Continuous improvement* akan mewujudkan penyempurnaan standar baku pelaksanaan tugas dan fungsi yang *fit-for-purpose*, sehingga mampu mendukung terciptanya kinerja organisasi secara efektif dan efisien.

- Definisi IKU

Transformasi Digital merupakan bagian dari Misi Kemenkeu yang sesuai dengan perkembangan industri 4.0. *Enterprise Architecture* (EA) sebagai jembatan menuju Transformasi Digital Kemenkeu, yang dilaksanakan secara terus menerus sejalan dengan perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi. Penyusunan blueprint EA dilakukan sampai dengan bulan Mei 2019, sejalan dengan hal dimaksud telah ditetapkan *end-state* arsitektur proses bisnis dan sistem informasi dalam kerangka EA:

- Formula IKU

#### Cara Menghitung Capaian Unit Setjen

Task	Capaian	Start	End	Unit Utama	Unit Pendukung	durasi	% tertimbang	Bobot Setjen		Bobot Tertimbang Setjen	Capaian Setjen
B	C	D	E	F	G	H	I	J		K	
								durasi total durasi yg dikerjakan		J/TOTAL J	
Inisiatif A											
- Milestone 1	80.00	1/1/2019	4/1/2019	Setjen		90	23%	=H2 / SUM(H2,H3,H4,H5,H7)*100%	18.67%	24.1%	19.25
- Milestone 2	90.00	4/1/2019	5/1/2019	Setjen	DJP	30	8%	=H3 / SUM(H2,H3,H4,H5,H7) x 100%	6.22%	8.0%	7.22
- Milestone 3	100.00	4/1/2019	6/30/2019	DJP	Setjen	90	23%	=H4 / SUM(H2,H3,H4,H5,H7) x 40%	7.47%	9.6%	9.63
- Milestone 4	70.00	7/1/2019	12/30/2019	Setjen	Itjen	182	46%	=H5 / SUM(H2,H3,H4,H5,H7) x 100%	37.76%	48.7%	34.06
Inisiatif B											
- Milestone 1	80.00	4/1/2019	6/30/2019	Itjen	Setjen	90	23%	=H7 / SUM (H2,H3,H4,H5,H7) x 40%	7.47%	9.6%	7.70
- Milestone 2	90.00	7/1/2019	12/30/2019	Itjen		182	46%	0%	0.00%	0.0%	-
						392	100%		88%	78%	77.86
Bobot Kontribusi:											
100% Untuk Unit Utama											
40% Untuk Unit Pendukung											

Bobot Kontribusi:

100% Untuk Unit Utama

40% Untuk Unit Pendukung

- Realisasi IKU : 97,56%

- Analisis terkait capaian IKU, meliputi :
  - a. Penyebab keberhasilan/kegagalan
    1. Masih terdapat data NPWP dan data pembayaran yang diragukan;
    2. Perlu adanya manajemen perubahan terhadap pengguna proses bisnis penyetoran pajak dan pelaporan DTH/RTH (Bendahara Pengeluaran SKPD, PA/KPA SKPD, dan Kuasa BUD) yang mana mekanisme penyetoran dan pelaporan pajak bergeser menjadi secara elektronik;
    3. Perlu keahlian khusus dalam penjaminan kualitas dan manajemen proyek serta manajemen perubahan dalam tahap pengembangan dan implementasi *integrated core tax system*;
  - b. Upaya dan solusi yang telah dilakukan untuk mencapai target
    1. Penyusunan desain SSI dan JPP;
    2. Pemetaan data/informasi perpajakan dan non perpajakan SSI dan JPP;
    3. Penetapan parameter/risiko perpajakan dan PNPB yang akan digunakan secara bersama-sama dalam SSI dan JPP;
    4. Penetapan payung hukum pembangunan SSI dan JPP;
    5. Penyusunan kajian penggabungan DC/DRC DJP dengan DC/DRC Pusintek;
    6. Telah dilaksanakan full implementation proses endorsement secara elektronik di KPP Madya Batam;
    7. Telah dilakukan pembahasan tentang rencana joint proses bisnis di Kawasan Berikat;
    8. Telah dilakukan permintaan pembuatan desain IT dalam rangka joint proses bisnis di Kawasan Berikat;
    9. Telah dilaksanakan piloting *single document* PIB dengan pembuatan SPT Masa PN di KPP WP Besar;
    10. Telah dibahas rencana kerja joint proses bisnis di bidang Cukai dengan pihak DJBC;
    11. Telah dilaksanakan pembahasan tentang hasil kajian proses bisnis cukai pada Konsinyasi Pembahasan Rancangan PMK Perubahan PMK PPN Hasil Tembakau dan Tindak Lanjut Hasil Secondment 2018;
    12. Telah disusun draft Keputusan Bersama DJP-DJBC tentang *Joint Collection* dan dalam proses *co-sign*;
    13. Telah diajukan konsep *single/integrated document* pada Acara *Finalisasi Joint* Proses Bisnis di Kawasan Berikat Di Denpasar, 12 April 2019;
    14. Telah terbit PMK-85/PMK.03/2019 tentang Mekanisme Pengawasan Pot/Put dan Penyetoran Pajak atas Belanja yang Bersumber dari APBD;
    15. Telah dilaksanakan *Secondment* pegawai DJP dan DJBC;
    16. Telah dilaksanakan nya *Multidoor Investigation* dan pemanfaatan data bersama Data Intelijen, Data Penindakan dan Data Penyidikan oleh DJBC-DJP;
    17. Telah ditetapkan KMK tentang Standar Dokumen Pengadaan dan Standar Dokumen Kontrak Pengadaan Agen Pengadaan;

- 18. Telah ditetapkan KMK tentang Tim Pengadaan Agen Pengadaan;
- 19. Telah disusun Kerangka Acuan Kerja dan Rencana Umum Pengadaan untuk *Procurement Agent, System Integrator, Project Management and Quality Assurance, dan Change Management*;
- 20. Telah ditetapkan PMK tentang Pengadaan Sistem Informasi;
- 21. Telah ditetapkan KMK tentang PMK tentang Pengadaan Jasa Konsultansi Badan Usaha;
- 22. Telah ditetapkan KMK tentang Pengadaan Sistem Informasi;
- 23. Telah ditetapkan KMK tentang Pengadaan Jasa Konsultansi Badan Usaha;
- 24. Telah ditetapkan KMK tentang Penetapan Penyedia sebagai Agen Pengadaan;
- Analisis terkait penggunaan sumber daya:
  - a. SDM  
Jumlah sumber daya yang tersedia kurang mencukupi serta tidak dialokasikan secara khusus (fully dedicated);
- 2. Perbandingan antara Realisasi Capaian IKU Tahun 2019 dengan realisasi kinerja dua tahun sebelumnya
  - b. Anggaran  
Kontrak Tahun Jamak (*Multi Years Contract*) Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan telah disetujui oleh Menteri Keuangan;
  - Analisis atas pelaksanaan rencana aksi atau mitigasi risiko yang telah disusun dalam pencapaian kinerja :  
Terdapat beberapa risiko terhadap Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan, antara lain:
    1. Kegagalan proses lelang, dimitigasi dengan pengadaan Agen Pengadaan;
    2. Kegagalan migrasi data dari sistem lama ke sistem yang baru, dimitigasi dengan proses migrasi bertahap dari sistem lama ke sistem baru (Migrasi A, B, dan C);
    3. Tidak terjaminnya ketersediaan anggaran selama proses Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (*core tax administration system*), dimitigasi dengan penyusunan Kontrak Tahun Jamak (*Multi Years Contract*).

Tabel 3. 46 Perbandingan Realisasi IKU 2017-2019

Nama Indikator Kinerja Utama (IKU)	Tahun 2017		Tahun 2018		Tahun 2018	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
Persentase penyelesaian program Transformasi Digital	N/A	N/A	N/A	N/A	97.56%	120%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

3. Perbandingan antara Realisasi Capaian IKU Tahun 2019 dengan Target Jangka Menengah yang terdapat dalam dokumen perencanaan strategis :

*Tabel 3. 47 Perbandingan Realisasi IKU dengan Target Jangka Menengah*

Nama Indikator Kinerja Utama (IKU)	Dokumen Perencanaan		Kinerja	
	Target Tahun 2019 Renstra DJP	Target Tahun 2019 RPJMN	Target Tahun 2019 KK	Realisasi
Persentase penyelesaian program Transformasi Digital	-	-	80%	97.56%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

## Sasaran Strategis 15: Sistem manajemen informasi yang andal

### 1. Perbandingan antara Target dengan Realisasi dan Capaian IKU

Kode IKU	Nama IKU	Target	Realisasi	Kinerja
15a-CP	Tingkat <i>downtime</i> sistem TIK	0,1%	0,0031%	120%

Sistem Informasi Manajemen yang andal akan terwujud dengan adanya pengelolaan layanan TIK yang andal yaitu dengan penyediaan dan pemenuhan layanan TIK, serta penyelesaian gangguan layanan TIK kepada pengguna layanan TIK sesuai ketentuan yang disepakati pada Katalog Layanan TIK, SLA, dan atau Business Impact Analysis (BIA).

Tingkat *downtime* sistem TIK adalah terhentinya layanan TIK Kementerian Keuangan kepada pengguna/stakeholder eksternal yang memiliki tingkat kritikalitas sangat tinggi yang disebabkan oleh gangguan/terhentinya infrastruktur layanan TIK yang meliputi: Kelistrikan, internet, intranet, *Server/Operating System* (OS), Aplikasi, dan/atau *Database*.

Layanan TIK dengan tingkat kritikalitas sangat tinggi ditentukan berdasarkan dampak terhadap kelangsungan operasional organisasi dan dengan mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

- Potensi kerugian finansial;
- Potensi tuntutan hukum;
- Citra Kemenkeu; dan
- Jumlah pengguna yang dirugikan.

Perhitungan *downtime* layanan tidak termasuk *planned downtime*, *preventive maintenance*, dan *downtime* di luar waktu layanan TIK.

Layanan TIK yang didukung dengan teknologi *High Availability*, perhitungan *downtime* menggunakan data yang paling rendah. Penentuan waktu ketersediaan layanan TIK disesuaikan dengan karakteristik masing-masing layanan TIK.

*Downtime* layanan TIK dihitung berdasarkan hasil pemantauan ketersediaan layanan dengan menggunakan alat monitoring yang disepakati dan hasil penyelarasan dengan pelaporan SLA.

Target IKU tahun 2019 mengalami perubahan dari tahun 2018 yang semula 0.35% menjadi 0,10%. Polarisasi data ditetapkan menggunakan *minimize*, dimana semakin sedikit *unplanned downtime* maka realisasi *downtimenya* semakin rendah sehingga diharapkan layanan TIK Kementerian Keuangan kepada pengguna/stakeholder eksternal yang memiliki tingkat kritikalitas sangat tinggi akan menjadi lebih baik. Tingkat *downtime* sistem TIK dilaporkan setiap bulan ke Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan (PUSINTEK) menggunakan file kertas kerja yang disediakan oleh PUSINTEK.

Layanan TIK yang dijadikan sebagai dasar perhitungan adalah sebagai berikut:

- e-Filing*,
- e-Billing*,
- e-Bupot
- e-Registration*,
- e-Faktur; dan
- situs [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id)

Realisasi sampai dengan tahun 2019 berakhir adalah sebesar 0,0031% tingkat *downtime* sistem TIK dengan target 0,10% sehingga capaian sebesar 196,9 (maksimal pencapaian sebesar 120). Dari 6 aplikasi yang di ukur pada tahun 2019, hanya situs pajak.go.id mengalami *unplanned downtime* pada bulan Maret 2019. Untuk

Aplikasi lain seperti e-Faktur, e-Registration, e-Bupot, e-filing dan e-Bliing tidak mengalami unplanned downtime. Kecuali pada jaringan kantor pengguna terjadi downtime yang disebabkan terganggunya jaringan penggunaan pada bulan Agustus 2019.

Beberapa tindakan yang telah dilaksanakan dalam rangka menjaga Tingkat *downtime* sistem TIK, seperti:

1. melakukan penggantian Fuse ACB Genset Utama oleh Building Management (BM) Genset Utama KPDJP
  2. memberi instruksi Kerja ke BM Genset Backup on manual, jika 5 menit tidak ada pasokan ke Panel
  3. mengadakan rapat Koordinasi dengan bagian umum untuk Perbaikan Part Panel Utama Tegangan Rendah (PUTR) 1 (mengatur konfigurasi listrik input dan output)
  4. melakukan Auto Switch ke UPS dan Genset
  5. memberi instruksi Kerja ke Genset *Backup On Manual*
  6. melaksanakan Pemantauan Panel dan *Environment Data Center* (DC)
  7. melakukan Uji Fungsi Genset dan PUTR1
  8. melakukan pemasangan Listrik Premium Service dari PLN
2. Perbandingan Antara Realisasi IKU Tingkat *Down Time* Untuk Tahun 2019 Dengan Realisasi Kinerja Dua Tahun sebelumnya

Sasaran Program/Kegiatan	Indikator Kinerja	Realisasi		
		2017	2018	2019
Sistem manajemen informasi yang andal	Tingkat <i>down time</i> sistem TIK *)	-	-	0,0031%

\*) IKU *down time* merupakan IKU baru di Dit. TIK terhitung Juli-Desember 2019 yang sebelumnya merupakan IKU Dit. TIP.

Capaian realisasi pada tahun 2019 sebesar 0,0031% dan tidak dapat dibandingkan dengan tahun 2017 dan tahun 2018 karena IKU *down time* TIK merupakan IKU baru yang ada sejak Direktorat TIK beroperasi pada tanggal 8 Juli 2019. IKU ini sebelumnya merupakan IKU Direktorat Teknologi Informasi Perpajakan yang telah berubah menjadi direktorat baru yaitu Direktorat Data dan Informasi Perpajakan.

Tabel 3. 48 Rincian Realisasi per triwulan

	Q1	Q2	S1	Q3	s.d. Q3	Q4
Target	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%
Realisasi	0.0012%	0.0007%	0.0006%	0.0046%	0.0041%	0.0031%

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak



## Sasaran Strategis 16: Pengelolaan anggaran yang berkualitas

### 1. Perbandingan antara Target dengan Realisasi dan Capaian IKU

Kode IKU	Nama IKU	Target	Realisasi	Kinerja
16a-N	Persentase kualitas pelaksanaan anggaran	95%	95.03%	100.03%

- Deskripsi Sasaran Strategis

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. Definisi IKU

- Formula 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.

Unsur yang diukur terdiri dari 2 komponen penilaian yaitu komponen hasil dan komponen proses. Komponen hasil dinilai dari 4 indikator yaitu capaian keluaran, efisiensi, konsistensi, dan penyerapan anggaran atas pagu netto, sedangkan komponen proses dinilai dari 10 indikator yaitu penyelesaian tagihan, data kontrak, pengelolaan UP, perencanaan

kas, rekon LPJ Bendahara, pengembalian SPM, retur SP2D, retur DIPA, pagu minus, dan dispensasi SPM. Penilaian IKU Persentase Kualitas Pelaksanaan Anggaran Kementerian Keuangan secara keseluruhan meliputi 70% komponen hasil dan 30% komponen proses.

Masing-masing indikator tingkat kualitas pelaksanaan anggaran:

1) Capaian Keluaran, dihitung dari output dan volume output dalam RKA-K/L sesuai formula SMART dari DJA (PMK No.214/PMK.02/2017). Hal ini dilakukan karena perhitungan Capaian Keluaran pada SMART dari DJA sudah memperhitungkan capaian Indikator Kinerja Output (Value for Money).

2) Efisiensi, (modifikasi SMART DJA) di mana nilai efisiensi diperoleh dengan asumsi bahwa minimal yang dicapai Kementerian/Lembaga dalam rumus efisiensi sebesar -20% dan nilai paling tinggi sebesar 20%. Oleh karena itu, perlu dilakukan transformasi skala nilai efisiensi (NE) agar diperoleh skala nilai yang mencerminkan reward atas usaha efisiensi.

3) Konsistensi (modifikasi SMART DJA dan IKPA dari Ditjen Perbendaharaan), adalah

kesesuaian antara realisasi penarikan dana bulanan belanja barang dan modal dengan RPD bulanan belanja barang dan modal sesuai Lembar Ketiga DIPA. Terdapat ketentuan batasan RPD, yaitu revisi RPD dibatasi maksimal 1 kali per triwulan, dan tidak merubah nilai konsistensi bulan sebelumnya. Dengan memberikan fleksibilitas revisi maksimal 1 kali per triwulan diharapkan tidak terjadi hasil perhitungan negatif (minus).

4) Penyerapan Anggaran Atas Pagu Netto, adalah realisasi anggaran atas belanja barang dan belanja modal terhadap anggaran sebagaimana tercantum dalam RKA-K/L dan DIPA, tidak termasuk self-blocking, hasil efisiensi Instruksi Menteri Keuangan (IMK), dan dana khusus (sesuai SE-35/2017).

5) Penyelesaian Tagihan, sesuai formula IKPA dari Ditjen Perbendaharaan, dihitung berdasarkan rasio penyelesaian tagihan yang tepat waktu dibagi dengan seluruh SPM LS Non Belanja Pegawai.

6) Data Kontrak, sesuai formula IKPA dari Ditjen Perbendaharaan, dihitung berdasarkan rasio data kontrak tepat waktu terhadap seluruh data kontrak yang disampaikan ke KPPN.

7) Pengelolaan UP, sesuai formula IKPA dari Ditjen Perbendaharaan, dihitung berdasarkan jumlah GUP tepat waktu dibagi seluruh record GUP.

- Realisasi IKU : 95,03%

8) Perencanaan Kas (Renkas), sesuai formula IKPA dari Ditjen Perbendaharaan, dihitung berdasarkan rasio Renkas yang tepat waktu terhadap seluruh Renkas yang disampaikan ke KPPN.

9) Penyampaian LPJ, sesuai formula IKPA dari Ditjen Perbendaharaan, dihitung berdasarkan rasio LPJ tepat waktu terhadap seluruh LPJ yang disampaikan ke KPPN.

10) Pengembalian SPM, sesuai formula IKPA dari Ditjen Perbendaharaan, dihitung berdasarkan rasio pengembalian SPM terhadap seluruh SPM yang diterbitkan K/L.

11) Retur SP2D, sesuai formula IKPA dari Ditjen Perbendaharaan, dihitung dengan membandingkan jumlah retur SP2D dengan jumlah SP2D yang terbit.

12) Revisi DIPA, sesuai formula IKPA dari Ditjen Perbendaharaan, dihitung berdasarkan jumlah revisi anggaran K/L per Satker (hanya revisi pagu tetap).

13) Pagu Minus, sesuai formula IKPA dari Ditjen Perbendaharaan, dihitung berdasarkan persentase pagu minus terhadap pagunya.

14) Dispensasi SPM, sesuai formula IKPA dari Ditjen Perbendaharaan, dihitung berdasarkan rasio dispensasi SPM terhadap seluruh SPM yang diterbitkan K/L.

- Analisis terkait Capaian IKU

Realisasi IKU ini terdiri atas 14 indikator: Persentase Penyerapan anggaran atas Pagu Neto, Konsistensi, Revisi DIPA, Penyelesaian Tagihan, Pengelolaan UP, Data Kontrak, Kesalahan SPM, Retur SP2D, Rencana Kas, Penyampaian LPJ, Pagu Minus, Dispensasi SPM, Efisiensi, dan Capaian Keluaran.

Terdapat 3 indikator yang capaiannya belum optimal, yaitu konsistensi, kesalahan SPM, dan penyerapan anggaran atas pagu neto. Capaian indikator konsistensi belum optimal karena adanya deviasi yang relatif besar antara RPD dan realisasi anggaran. SE-2/MK.1/2019 menegaskan revisi RPD yang menjadi dasar penghitungan konsistensi sebanyak-banyaknya adalah 1 (satu) kali per triwulan dan tidak dapat diakumulasikan pada triwulan berikutnya serta tidak mengubah capaian konsistensi dalam penghitungan IKU pada triwulan dan bulan-bulan sebelumnya.

Capaian indikator kesalahan SPM belum optimal karena masih terdapat kesalahan SPM yang dikembalikan (ditolak) KPPN secara sistem serta besaran capaian tersebut merupakan hasil konversi ke dalam kelompok nilai tertentu. Capaian indikator penyerapan anggaran atas pagu neto belum optimal karena tertundanya proses penyelesaian pagu minus belanja pegawai DJP TA 2019

serta alokasi anggaran *Core Tax System* tidak terserap dan tidak dapat dialihkan untuk memenuhi kebutuhan lainnya.

Secara keseluruhan, nilai IKU Kualitas Pelaksanaan Anggaran DJP periode s.d Triwulan IV TA 2019 adalah 95,03%, di mana capaian tersebut di atas target sebesar 95%, meskipun dalam upaya pencapaian IKU dimaksud terdapat beberapa kendala yang dihadapi antara lain Alokasi anggaran *Core Tax System* (COTS) sebesar 246,7 Miliar tidak terserap karena adanya penyesuaian jadwal pelaksanaan pengadaan *Procurement Agent* dan telah dilakukannya rekomposisi anggaran sesuai dengan persetujuan Menteri Keuangan terkait *Multiyears Contract* nomor S-659/MK.01/2019 tanggal 5 September 2019. Pada persetujuan tersebut alokasi COTS 2019 menjadi Rp0,. Berdasarkan hasil pembahasan dengan Bappenas bahwa alokasi COTS 2019 tidak dapat dialihkan.

Kendala-kendala tersebut di atas dapat diminimalisasi dan dimitigasi dengan berbagai upaya telah dilakukan oleh DJP dalam rangka pencapaian IKU dimaksud di antaranya:

1. Melakukan monitoring kemajuan pelaksanaan belanja modal di Lingkungan DJP TA 2019 sesuai dengan

- ND-530/PJ.01/2019 tanggal 18 Feb 2019;
2. Menginstruksikan satker untuk segera mengumumkan Rencana Umum Pengadaan (RUP) TA 2019 sesuai dengan ND-2184/PJ.01/2018 tanggal 7 Desember 2018;
  3. Menyelenggarakan Workshop Tata Cara Revisi Anggaran sesuai dengan UND-98/PJ.01/2019;
  4. Menerapkan kebijakan pelaksanaan kegiatan Raker/Rakor lingkup KPDJP maupun Rakorgab antar kanwil sesuai dengan ND-602/PJ.01/2019;
  5. Menginstruksikan satker untuk melaksanakan Langkah-Langkah Strategis Pelaksanaan Anggaran TA 2019 sesuai dengan Nota Dinas Sekretaris Direktorat Jenderal nomor ND-904/PJ.01/2019 tanggal 29 Mar 2019;
  6. Melakukan identifikasi terhadap sisa anggaran yang diperkirakan tidak terserap untuk direalokasi ke Satker lain (ND-956/PJ.01/2019 tanggal 8 April 2019);
  7. Menginstruksikan satker untuk segera melakukan percepatan pelaksanaan PBJ (ND-1025/PJ.01/2019 tanggal 15 April 2019);
  8. Menginstruksikan Satker untuk melaksanakan evaluasi kinerja anggaran (ND-902/PJ.01/2019 tanggal 29 Maret 2019 dan ND-1762/PJ.01/2019 tanggal 25 Juni 2019);
  9. Menginstruksikan satker untuk segera melakukan percepatan pelaksanaan PBJ (ND-1025/PJ.01/2019 tanggal 15 April 2019);
  10. Melakukan pembatasan kegiatan yang tidak menunjang pencapaian penerimaan pajak TA 2019 (ND-309/PJ/2019 tanggal 28 Nov 2019)
2. Realisasi IKU Persentase Kualitas Pelaksanaan Anggaran dihitung berdasarkan SE-2/MK.1/2019
- Penyerapan Anggaran atas Pagu Neto

Uraian	Pagu	Realisasi s.d. Q4	% Realisasi terhadap pagu
Pagu Bruto	7.163.333.483.000	6.891.463.347.152	96,20%
Faktor Pengurang			
a. Belanja Pegawai	2.403.464.605.000	2.675.348.476.568	111,31%
b. Self Blocking	-		
c. Hasil Efisiensi IMK		27.760.963.981	0,00%
d. Dana Khusus	-	-	
<b>Penyerapan Anggaran Neto</b>	<b>4.732.107.914.019</b>	<b>4.216.114.870.584</b>	<b>89,10%</b>

Target Penyerapan Anggaran atas Pagu Neto per Triwulan IV = 95,00%

Capaian Penyerapan Anggaran atas Pagu Neto =  $\frac{89,10\%}{95,00\%} \times 100\%$

Capaian Penyerapan Anggaran atas Pagu Neto = 93,79%

- Efisiensi IMK

Objek Efisiensi		Hasil Efisiensi IMK (Rp)	Langkah Efisiensi
a.	Perjalanan Dinas	7.583.124.303	1. Menerapkan kebijakan pelaksanaan kegiatan Raker/Rakor lingkup KPDJP maupun Rakorgab antar kanwil (ND-602/PJ.01/2019 tanggal 25 Februari 2019).
b.	Rapat Dalam Kantor	-	
c.	Konsinyering/Paket Meeting	-	
d.	Kudapan dan Makan Siang Rapat	-	2. Melakukan identifikasi terhadap sisa anggaran yang diperkirakan tidak terserap untuk direalokasi ke Satker lain (ND-956/PJ.01/2019 tanggal 8 April 2019).
e.	Langganan Daya dan Jasa	5.064.934.015	
f.	Honorarium Tim, Narasumber, dan Kegiatan Lainnya	-	3. Melakukan penghematan energi dan air dalam rangka Libur Nasional Hari Raya Idul Fitri 1440 Hijriyah dan Cuti Bersama tahun 2019 (ND-1480/PJ.01/2019 tanggal 24 Mei 2019).
g.	Belanja barang lainnya	-	
h.	Belanja Jasa	-	4. Mengimplementasikan efisiensi perjalanan dinas dalam negeri, Rapat Dalam Kantor, dan Honorarium Jasa Profesi sesuai dengan Instruksi Menteri Keuangan Nomor 595/MK.01/2019 (ND-2139/PJ.01/2019 tanggal 24 Juli 2019).
i.	Belanja Pemeliharaan	1.115.686.064	
j.	Belanja Modal	13.997.219.599	5. Melakukan pembatasan kegiatan yang tidak menunjang pencapaian penerimaan pajak TA 2019 (ND-309/PJ/2019 tanggal 28 November 2019).
Total		27.760.963.981	

Pagu belanja modal tidak termasuk alokasi belanja modal *Core Tax System* yang tidak terserap karena adanya penyesuaian jadwal pelaksanaan pengadaan Procurement Agent dan telah dilakukannya rekomposisi anggaran sesuai dengan persetujuan Menteri Keuangan terkait *Multiyears Contract* nomor S-659/MK.01/2019 tanggal 5 September 2019.

- Konsistensi antara Rencana Penarikan Dana dan Realisasi Anggaran

Bulan	RPD	RA (Realisasi Penyerapan)	(RPD-RA)	Konsistensi Bulanan	Konsistensi Triwulanan
Januari	39.967.128.563	33.289.729.250	6.677.399.313	83,29%	86,46%
Februari	157.397.577.672	174.247.449.352	16.849.871.680	89,29%	
Maret	332.333.803.195	288.396.578.811	43.937.224.384	86,78%	
April	363.902.840.296	226.266.390.593	137.636.449.703	62,18%	74,25%
Mei	361.748.373.144	400.625.896.257	38.877.523.113	89,25%	
Juni	266.313.154.272	189.946.212.752	76.366.941.520	71,32%	
Juli	296.719.221.826	261.870.082.944	34.849.138.882	83,95%	83,72%
Agustus	328.282.630.078	303.761.280.722	24.521.349.356	84,55%	
September	359.522.854.588	340.452.434.191	19.070.420.397	82,67%	
Oktober	394.405.379.430	369.695.324.636	24.710.054.794	93,73%	83,85%
November	841.178.578.349	767.489.340.192	73.689.238.157	91,24%	
Desember	1.263.797.844.102	841.441.733.097	422.356.111.005	66,58%	
s.d. Desember =					82,40%

- Indikator Pelaksanaan Anggaran

No	Kode K/L	Nama K/L	Ket	Pengelolaan UP	Data Kontrak	Kesalahan SPM	Retur SP2D	Revisi DIPA	Penyelesaian Tagihan	Rekon LPJ	Renkas	Pagu Minus	Dispensasi SPM
1	1504	DITJEN PAJAK	Nilai	96,00%	95,00%	80,00%	99,46%	100,00%	96,74%	96,46%	98,00%	94,79%	100,00%
			Bobot (%)	10%	15%	6%	6%	5%	15%	5%	5%	2%	2%
			Nilai Akhir	9,60%	14,25%	4,80%	5,97%	5,00%	14,51%	4,82%	4,90%	2%	2%

### 3. Perbandingan antara Realisasi Capaian IKU tahun 2017 s.d. 2019

*Tabel 3. 49 Tabel Perbandingan Realisasi IKU tahun 2017-2019*

Nama IKU	2017	2018	2019
Persentase Kualitas Pelaksanaan Anggaran	98,82%	94,70%	95,03%

Berdasarkan tabel di atas, apabila dibandingkan capaian IKU pada tahun 2018 dan 2019 terdapat kenaikan sebesar 0,33%. Pada awal Tahun Anggaran 2019 terdapat perubahan yang cukup signifikan dibandingkan dengan tahun sebelumnya pada ketentuan dalam PMK Nomor 206/PMK.02/2018 tentang Tata Cara Revisi Anggaran TA 2019 yang ditetapkan pada 31 Desember 2018 sehingga perlu koordinasi dengan DJPbn, DJA, dan Inspektorat Jenderal terkait penyamaan pemahaman atas PMK tersebut. Selanjutnya pada akhir TA 2019, DJP berupaya untuk mengoptimalkan anggaran dalam rangka penyelesaian pagu minus belanja pegawai TA 2019 antara lain dengan mengimplementasikan IMK Nomor 595/MK.01/2019 dan pembatasan kegiatan yang tidak menunjang pencapaian penerimaan pajak.

*Tabel 3. 50 Rincian Realisasi per Jenis Belanja*

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

No.	Anggaran Belanja	Pagu 2019	Realisasi 2019		Realisasi 2018	Sisa Pagu 2019
		(Rp Jutaan)	(Rp Jutaan)	%	%	(Rp Jutaan)
1	Pegawai	2.403.465	2.675.348	111,31%	82,45%	(271.883)
2	Barang	4.053.957	3.783.777	93,34%	60,34%	270.180
3	Modal	705.912	432.338	61,25%	11,33%	273.573
	Total	7.163.334	6.891.463	96,20%	60,44%	271.870

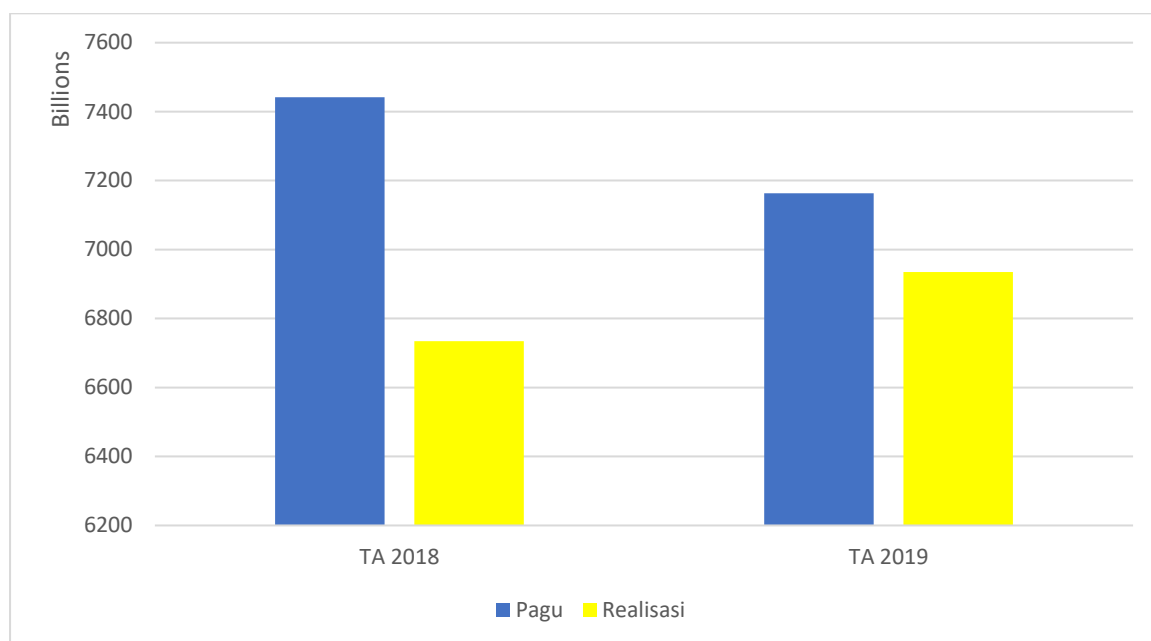
### 4. Rencana Aksi tahun berikutnya atas Persentase Kualitas Pelaksanaan Anggaran

Dalam Peta Strategis IKU Persentase Kualitas Pelaksanaan Anggaran berada pada Perspektif *Learning and Growth* dan menjadi indikator dari pelaksanaan anggaran yang optimal. Capaian IKU tahun 2019 DJP mengindikasikan terwujudnya pelaksanaan anggaran yang optimal yang dibuktikan dengan mayoritas tercapainya capaian keluaran pada 392 satuan kerja DJP yang disertai dengan optimalisasi dan efisiensi anggaran. Namun demikian akan menjadi perhatian DJP di masa yang akan datang terutama dalam hal kesesuaian rencana penarikan dana dengan realisasi anggarannya serta perencanaan kas yang mendapat nilai di bawah rata-rata sehingga diharapkan kualitas pelaksanaan anggaran DJP menjadi lebih baik sesuai dengan Nota Dinas Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan nomor ND-1560/SJ.1/2019 tanggal 11 Desember 2019 hal Tindak Lanjut Langkah-Langkah Strategis Pelaksanaan Anggaran Tahun Anggaran 2020.

## Realisasi Anggaran

Realisasi penyerapan anggaran tahun 2018 untuk semua jenis belanja sebesar 6.935.284.934.982 triliun dari Pagu sebesar 7.163.333.483.000 Triliun atau mencapai 96.82%. Realisasi ini meningkat dibandingkan tahun sebelumnya yang mencapai 80350%. Realisasi penyerapan terhadap pagu dalam periode 2018-2019 sebagaimana terlihat dalam grafik berikut:

*Grafik 3. 7 Perbandingan Realisasi Penyerapan terhadap Pagu Anggaran 2018 dan 2019*



Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Sedangkan realisasi anggaran pada Direktorat Jenderal Pajak yang diklasifikasikan berdasarkan program dan kegiatan di tahun 2019 adalah sebagai berikut:

*Tabel 3. 51 Realisasi Anggaran berdasarkan Program dan Kegiatan tahun 2019*

No	Kode	Program	Pagu	Realisasi	%
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(5)/(4)
1	12	Program Peningkatan dan Pengamanan Penerimaan Pajak	7,163,333,483,000	6,935,284,934,982	96.82%
No.	Kode	Kegiatan	Pagu	Realisasi	%
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(5)/(4)
1	1655	Peningkatan Pelayanan serta Efektivitas Penyuluhan dan Humas	29,258,763,000	25,411,692,187	86.85%
2	1656	Pembinaan, Peman-tauan dan Dukungan	38,575,794,000	38,440,579,102	99.65%

		Teknis di Bidang Teknologi, Komunikasi dan Informasi Perpajakan			
3	1657	Pelaksanaan Reformasi Proses Bisnis	10,858,720,000	9,937,223,249	91.51%
4	1658	Peningkatan Pelaksanaan Ekstensifikasi Perpajakan	5,881,183,000	5,767,387,500	98.07%
5	1659	Peningkatan Efektivitas Kegiatan Intelijen Perpajakan	8,461,749,000	7,871,028,799	93.02%
6	1660	Peningkatan Pelayanan di Bidang Penyelesaian Keberatan dan Banding	13,092,764,000	12,884,984,016	98.41%
7	1661	Peningkatan, Pembinaan dan Pengawasan SDM, dan Pengembangan Organisasi	20,731,565,000	19,246,916,360	92.84%
8	1662	Peningkatan Efektivitas Pemeriksaan, dan Optimalisasi Pelaksanaan Penagihan	13,818,336,000	13,204,612,666	95.56%
9	1663	Perumusan Kebijakan, Standardisasi dan Bimbingan Teknis, Evaluasi dan Pelaksanaan di Bidang Analisis dan Evaluasi Penerimaan Perpajakan	7,694,512,000	6,906,088,561	89.75%
10	1664	Perumusan Kebijakan di Bidang PPN, PBB, BPHTB, KUP, PPSP, dan Bea Materai	8,531,379,000	7,304,677,375	85.62%
11	1665	Perumusan Kebijakan di Bidang PPh	8,062,730,000	7,189,472,606	89.17%
12	1666	Perencanaan, Pengembangan, Evaluasi, Pembinaan dan Dukungan Teknis di Bidang Teknologi	575,900,506,000	311,165,788,216	54.03%



		Informasi dan Komunikasi Perpajakan			
13	1667	Pembinaan Penyelenggaraan Perpajakan dan Penyelesaian Keberatan di Bidang Perpajakan di Daerah	881,658,077,000	845,460,377,177	95.89%
14	1668	Pelaksanaan Administrasi Perpajakan di Daerah	3,924,943,636,000	4,027,764,956,026	102.62%
15	1669	Pengelolaan Data dan Dokumen Perpajakan	61,781,209,000	54,287,320,368	87.87%
16	1670	Dukungan Manajemen dan Dukungan Teknis Lainnya DJP	1,496,241,865,000	1,490,090,756,732	99.59%
17	4235	Pelaksanaan Tata Kelola dan Analisis Data dan Informasi Perpajakan	3,524,816,000	2,779,636,101	78.86%
18	5236	Pelaksanaan Kegiatan Layanan Informasi Umum Perpajakan dan Pengelolaan Pengaduan	17,235,630,000	17,724,316,060	102.84%
19	5879	Peningkatan Kegiatan Penyidikan	17,428,190,000	15,408,427,964	88.41%
20	5880	Perumusan Kebijakan dan Standardisasi Perpajakan Internasional	19,652,059,000	16,438,693,917	83.65%
			7,163,333,483,000	6,935,284,934,982	96.82%

## Kinerja Lain-lain

Selain pencapaian berupa kinerja yang memiliki indikator kinerja yang sudah ditetapkan, Direktorat Jenderal Pajak juga berhasil meraih beberapa prestasi yang membanggakan dalam berbagai bidang. Berikut beberapa prestasi yang telah diraih DJP selama tahun 2019.

37 Unit kerja Direktorat Jenderal Pajak mendapatkan predikat Wilayah Bebas dari Korupsi WBK/Wilayah Birokrasi Bersih Melayani WBBM sebanyak 60 unit kerja dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi. Penghargaan ini diserahkan langsung oleh Wakil Presiden Maaruf Amin didampingi oleh Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara- Reformasi Birokrasi pada tanggal 9 Desember 2019. Dalam kegiatan ini Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati menerima penghargaan pemimpin perubahan berkomitmen tinggi dalam penerapan pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju WBK dan WBBM. Daftar unit kerja yang mendapatkan predikat WBK/WBBM adalah sebagai berikut:

Unit Kerja
1. KPP Pratama Jakarta Grogol Petamburan
2. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Wajib Pajak Besar
3. KPP Pratama Jakarta Matraman
4. Kantor Layanan Informasi dan Pengaduan
5. KPP Penanaman Modal Asing Empat
6. KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok
7. KPP Pratama Jakarta Setiabudi Dua
8. KPP Pratama Jakarta Menteng Satu
9. KPP Penanaman Modal Asing Satu
10. Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur
11. KPP Madya Bekasi
12. KPP Pratama Ciawi
13. KPP Pratama Cileungsi
14. KPP Pratama Soreang
15. KPP Pratama Karanganyar
16. KPP Pratama Kudus
17. KPP Pratama Surabaya Gubeng
18. KPP Pratama Surabaya Karangpilang
19. KPP Pratama Surabaya Wonocolo
20. KPP Pratama Sidoarjo Barat
21. KPP Pratama Banyuwangi
22. KPP Madya Malang
23. KPP Pratama Banjarmasin Utara
24. KPP Pratama Banjarbaru
25. KPP Pratama Tarakan
26. KPP Pratama Metro
27. KPP Pratama Majene
28. KPP Pratama Bantaeng
29. KPP Pratama Watampone
30. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Selatan
31. KPP Pratama Medan Barat
32. KPP Madya Medan
33. KPP Wajib Pajak Besar I
34. KPP Wajib Pajak Besar II
35. KPP Pratama Sumbawa Besar
36. KPP Madya Semarang

## Indonesia Helat Agenda Internasional Tahunan SGATAR 49



Direktorat Jenderal Pajak kembali menjadi tuan rumah pertemuan tahunan *Study Group of Asian Tax Administration and Research* (SGATAR) ke-49 di Yogyakarta Oktober 2019. Sedikitnya 200 partisipan dari 17 yurisdiksi anggota SGATAR dan 14 organisasi internasional tergabung dalam acara *SGATAR Annual Meeting*. Ada beberapa topik yang menjadi fokus pembahasan dalam grup *Annual Meeting* (HoD). Topik tersebut antara lain terkait dengan pemajakan digital, perkembangan terkini terkait implementasi BEPS, serta perkembangan reformasi perpajakan di masing-masing yurisdiksi. Selain topik tersebut, tiga grup lainnya telah melakukan diskusi secara paralel dengan topik yang berbeda. *Workgroup 1* berfokus pada masalah *transfer pricing*, *workgroup 2* berfokus pada isu *automatic exchange of information*, dan *workgroup 3* membahas terkait *digitalization on tax administration*.

Ketua *SGATAR Annual Meeting* ke-49 menjelaskan proyeksi pertumbuhan GDP Global 3,5% pada tahun 2020. Angka tersebut lebih rendah 0,1% dari IMF *World Economic Outlook*. Proyeksi volume

perdagangan global telah direvisi menjadi 2,5% dari 3,4%. Trend penurunan ini direfleksikan dengan penurunan *Global Purchasing Manager Index* (PMI) untuk industri manufaktur yang menurun sejak April 2018. Namun, Indonesia masih dapat bertahan dalam kondisi ketidakpastian ekonomi global. Berdasarkan Data World Bank per Juni 2019, pertumbuhan ekonomi Indonesia masih stabil diangka 5,05%, dan diproyeksikan akan meningkat menjadi 5,2% pada tahun 2020. Pertumbuhan *Foreign Direct Investment* (FDI) meningkat menjadi positif 9,6% pada kuartal kedua tahun 2019. Selain itu, pertumbuhan *Domestic Direct Investment* tinggi sebesar 18,4%.

Digitalisasi yang telah mengubah cara hidup manusia baik sebagai individu maupun korporasi dengan adanya *sharing economy*. Proses Digitalisasi ini tentu saja akan membawa tantangan risiko, sehingga SGATAR memiliki peran sarana koordinasi, jembatan dialog antar yurisdiksi, sarana berbagi, sebagai patok duga (*benchmarking*) dan pembaruan informasi sistem perpajakan terbaru di masing-masing negara anggota.

## Auto Exchange Of Information

Sejak tahun 2018 pemerintah Indonesia telah bergabung dalam kerja sama internasional AEOL (*Auto Exchange Of Information*), yaitu suatu sistem pertukaran data wajib pajak otomatis antar negara yang memungkinkan tiap otoritas pajak bertukar data wajib pajak secara periodik, sistematis, dan berkesinambungan. Berdasarkan data dari *Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes* yang diselenggarakan oleh *Organisation of Economic Cooperation and Development* (OECD) di Guangzhou China pada 2018, negara-negara yang telah menyatakan bergabung dalam AEOL saat ini berjumlah 146 negara.

Ratusan data dari 55 negara telah diterima DJP dalam bentuk *Country by Country Report* (CbC Report), yaitu salah satu dokumen *transfer pricing* yang berisi alokasi penghasilan, pajak yang dibayar, dan aktivitas usaha dari seluruh anggota grup usaha yang disajikan dalam tabulasi khusus sesuai dengan standar internasional dan akan dipertukarkan dengan otoritas pajak negara lain sesuai perjanjian internasional. Selain data dari luar negeri, DJP juga terus menghimpun data wajib pajak dari dalam negeri melalui pertukaran data antar instansi terkait kerjasama dengan pihak bank, pasar modal, perasuransian, dan lembaga jasa keuangan lainnya untuk melaporkan data



nasabah mereka kepada DJP. Saat ini DJP telah memulai uji coba penanganan data tersebut dengan menyandingkan data keuangan nasabah dengan data Surat Pemberitahuan (SPT). Potensi pajak dari selisih data tersebut akan ditindaklanjuti dengan kegiatan klarifikasi, imbauan, atau pemeriksaan untuk menguji kepatuhan wajib pajak. Tingginya volume dan variasi jenis data yang dihimpun, menjadi tantangan tersendiri bagi DJP, agar dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk kegiatan pelayanan, pengawasan kepatuhan wajib pajak, dan penegakan hukum.

DJP diharapkan mampu menjadi unit pengelola data yang andal di masa depan. Karena di dalamnya terdapat tim dari intelijen perpajakan, *Compliance Risk Management* (CRM), arsitek data, pengelola data *warehouse*, para analis *Center for Tax Analysis* (CTA) untuk merumuskan kebijakan, menyusun norma, standar dan prosedur, melaksanakan kebijakan, dan memberikan bimbingan teknis dan evaluasi. Semakin baik kuantitas dan kualitas data yang dimiliki DJP, akan berkontribusi langsung terhadap perbaikan *tax ratio*, tercapainya target penerimaan pajak.



## Tax Min dan Duta Komunikasi sang pembawa pesan Duta Komunikasi



Direktorat Jenderal Pajak menyelenggarakan *workshop* Duta Komunikasi Reformasi Perpajakan dan *In House Training* Bincang Reformasi Taxmin pada November 2019. kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung Reformasi Perpajakan Jilid III ini, dilakukan secara komprehensif yang meliputi lima pilar yaitu organisasi, sumber daya manusia, teknologi informasi dan basis data, proses bisnis, dan peraturan perundang-undangan. sebanyak 304 Duta komunikasi merupakan agen perubahan (*change agent*) dipilih dari seluruh unit kerja yang ada di DJP yang telah menerima pengarahan dari tim profesional *Coaching Indonesia*. Duta Komunikasi memiliki tujuan utama yaitu menjadi saluran komunikasi reformasi di lingkungan internal Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dan memiliki tugas antara lain menjadi sumber informasi, penghubung, panutan (*role model*) program Reformasi Perpajakan.

## Taxmin

*In house training* Bincang Reformasi bersama Taxmin, yang dihadiri oleh para pengelola akun jejaring sosial DJP. Media sosial mengambil peran penting sebagai kanal pemasaran yang lebih efektif dibanding iklan di media elektronik, media cetak. Informasi dan konten perpajakan langsung dihadirkan ke genggam tangan masyarakat. Selain itu, media sosial juga dapat digunakan untuk menjaga reputasi dan persepsi Direktorat Jenderal Pajak yang baik di mata publik.

DJP memiliki akun media sosial yang dikelola oleh Direktorat Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat.

- Akun Instagram @DitjenPajakRI memiliki 152.105 *followers*,
- akun Twitter @DitjenPajakRI memiliki 135.806 *followers*,
- akun Facebook Direktorat Jenderal Pajak memiliki 225.037 *fans*, dan
- akun Youtube Direktorat Jenderal Pajak memiliki 13.115 *subscribers*.

Tidak hanya itu, DJP juga memiliki akun media sosial dari 595 instansi vertikal dan unit pelaksana teknis.

## TOP 5 Inovasi Aplikasi Pelayanan Malang Utara



Tuntutan Era Digital 4.0 dalam bidang pelayanan masyarakat ialah pelayanan yang mudah murah dan cepat, salah satunya ialah pelayanan berbasis teknologi modern. Pelayanan classical (*face to face*) memiliki kelemahan antara lain waktu pelayanan relatif lama, ruang pelayanan kurang nyaman apabila terjadi antrian pada tanggal-tanggal tertentu, biaya akomodasi yang relatif tinggi pada kantor-kantor diluar daerah.

Apel Malang hadir dengan beberapa fitur-fitur berbasis *online* antara lain antrian secara daring (*online*), konsultasi, informasi layanan, pelaporan dan pelacakan permohonan perpajakan serta perhitungan nilai pajak terutang melalui aplikasi. Sampai saat ini, sudah lebih dari 1000 pengguna mengunduh aplikasi Apel Malang pada Play Store dimana sangat membantu wajib pajak baik disabilitas maupun wajib pajak lansia. (sumber: KPP Pratama Malang Utara)

## TOP 5 Inovasi Aplikasi E-Faktur



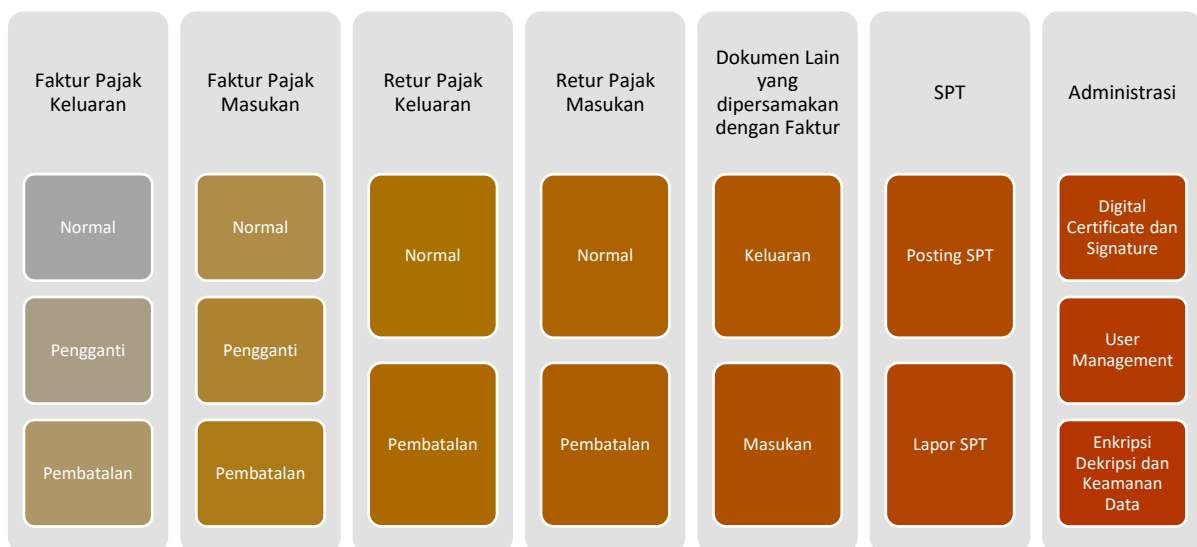
Aplikasi E-faktur DJP berhasil menjadi TOP 5 Inovasi Pelayanan Unit Kerja Kementerian Keuangan Tahun 2019. Direktorat Jenderal Pajak selalu melakukan inovasi pelayanan perpajakan, hal ini dilatarbelakangi beberapa kondisi antara lain (1) Penyalahgunaan Faktur Pajak yang diterbitkan oleh WP non PKP; (2) Faktur terlambat terbit atau bahkan tidak diterbitkan; (3) Faktur fiktif/faktur ganda (tidak berdasarkan transaksi sebenarnya/TBTS) yang menyebabkan rendahnya tingkat kepatuhan dan penerimaan PPN tidak optimal.

Tingginya beban administrasi faktur yang hampir seluruhnya dilakukan secara manual, meningkatkan *cost of compliance* bagi WP dan *cost of collection* bagi DJP.

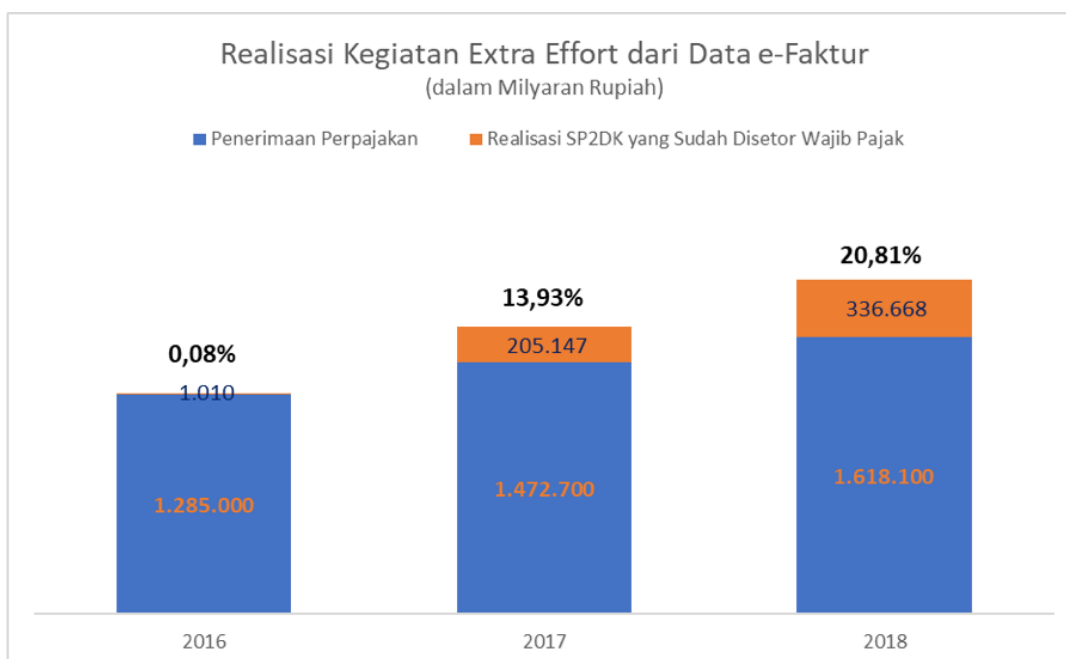
Konsep dasar transaksi e-Faktur pajak:

1. Permintaan Nomor Seri Faktur Pajak (NSFP) melalui aplikasi e-Nofa;
2. Perekaman NSFP pada sistem WP;
3. Perekaman data faktur pada aplikasi oleh WP;
4. Validasi dan *approval* oleh sistem DJP;
5. (Opsional) Pencetakan faktur pajak;
6. Pelaporan SPT PPN.

### Modul-modul aplikasi e-Faktur



Dampak sejak diluncurkan:



#### 1. *Paperless*

Mengubah perilaku bisnis wajib pajak dari yang semula *paper based* menjadi *paperless*. Pengiriman faktur dapat dilakukan secara elektronik, sehingga mengurangi biaya operasional baik untuk WP maupun DJP.

#### 2. Konektivitas

Menghubungkan sistem administrasi bisnis WP secara langsung ke dalam sistem DJP, pengawasan lebih mudah dilakukan. Selain itu, proses validasi yang terkoneksi dan cepat membuat tingkat keyakinan WP atas faktur yang dibuat atau diterima meningkat.

#### 3. Integrasi Pelaporan

Pelaporan PPN melalui SPT dapat dilakukan secara otomatis dan sudah diperhitungkan sebelumnya (*pre-populated*) sehingga menyederhanakan proses pelaporan keseluruhan.

#### 4. Keamanan

Penggunaan *Digital Certificate*, *Digital Signature*, dan *QR code* untuk melakukan validasi akan menjamin keabsahan faktur pajak yang terbit.

#### Pengembangan ke Depan

1. *Cash Receipt System*, yaitu sistem dengan konsep e-Faktur yang akan digunakan untuk memproses transaksi PPN retail (yang selama ini dilaporkan dengan cara digunggung). Sistem ini akan ditempatkan pada PKP retail (misal: Carrefour, Alfamart, pedagang Tanah Abang).

2. *Digital Certificate* akan diimplementasikan untuk aplikasi-aplikasi perpajakan lainnya untuk meningkatkan keamanan dan validitas transaksi. (sumber: Teguh, Direktorat TIK)



### Platinum Medal of Asia Pacific Contact Center Manager Award

Setiap tahun, ICCA yang merupakan organisasi persatuan *contact center* Indonesia mengadakan kompetisi untuk institusi yang memiliki layanan kontak pelanggan.

Yang berbeda dari tahun-tahun sebelumnya, malam penganugerahan juga mengumumkan pemenang kompetisi *Contact Center-Asia Pasific (CC-APAC)*.

Dalam ajang perlombaan dan juga konferensi ini, Kring Pajak turut mengirimkan delegasi dalam kategori *Manager Contact Center* dan *Contact Center Innovation*. Keduanya memperoleh medali platinum. *The Best Contact Center Indonesia*, yakni suatu ajang kompetisi yang memberikan penghargaan bagi praktisi *contact center* tingkat nasional di Indonesia, yang mendapatkan pengakuan secara internasional oleh *Asia Pacific Contact Center Association Leaders (APCCAL)* yang diselenggarakan oleh ICCA (*Indonesia Contact Center Association*).



Kompetisi tersebut diikuti oleh berbagai perusahaan *contact center* di wilayah Asia-Pasifik seperti dari Taiwan, Cina, Hongkong, Thailand, Singapura, Malaysia, dan Indonesia. Kegiatan ini untuk saling berbagi pengalaman dan prestasi dalam pelayanan *contact center* dari jenjang staf sampai dengan manager.

#### *Contact Center Asia Pasific (CC-APAC) (Tingkat Nasional)*

No.	Prestasi	Kategori	Keterangan
1	Platinum	Contact Center Manager (CC-APAC Award)	Henny Setyawati
2		Contact Center Innovation (CC-APAC Award)	Ario Bimo Pranoto

## First Runner Up The Best CCI 2019



Kring Pajak 1500200 meraih penghargaan juara umum kedua dalam ajang lomba insan *contact center* seluruh Indonesia dengan mengumpulkan 37 penghargaan dari berbagai kategori.

*Indonesia Contact Center Assosiation* (ICCA) memberikan penghargaan *First Runner Up The Best Contact Center Indonesia 2019* dari 52 perusahaan/instansi yang ikut dalam malam penganugerahan Kompetisi *The Best Contact Center Indonesia* (TBCCI) 2019 di Ballroom Hotel Shangri-La, Jakarta

Dengan 37 kemenangan yang terdiri dari enam belas medali platinum, dua belas medali emas, empat medali perak, dan lima medali perunggu ini

menempatkan Kring Pajak sebagai pusat kontak terdepan untuk kategori institusi pemerintah.

"Kring Pajak mengikuti kegiatan tersebut sebagai upaya *employee engagement* dan juga membawa nama baik institusi Direktorat Jenderal Pajak," kata Kepala Kantor Layanan Informasi dan Pengaduan (KLIP), Direktorat Jenderal Pajak Henny Setyawati.

Menurut Henny, lomba ini tidak sekadar menjadi ajang pembuktian kualitas diri peserta tapi juga menjadi momentum pembelajaran. "Ini karena ada pembekalan tentang ilmu *contact center* dan tempat bertukar pengalaman dengan *contact center* lain,"

**Perlombaan: *The Best Contact Center Indonesia 2019* (Tingkat Nasional)**

No.	Prestasi		Kategori	Keterangan
1	Platinum	Corporate	<i>The Best Contact Center Operations</i>	KLIP DJP
2			<i>The Best Technology Innovation</i>	KLIP DJP
3			<i>The Best Digital Media</i>	KLIP DJP
4		Individu	<i>Best Of The Best Agent</i>	Gabriella Samosir
5			<i>Best Of The Best Customer Service</i>	Ketriona Lenggo Geni
6			<i>Best Of The Best Support</i>	Nitta Sestra Afdya
7			<i>The Best Agent Inbound Large</i>	Fadhil Dwi Y
8			<i>The Best Back Office Large</i>	Latif Margono
9			<i>The Best Quality Assurance Large</i>	Ndaru Puspitarini
10			<i>The Best Supervisor Large</i>	Abrian Ardedes
11			<i>The Best Team Leader Outbound</i>	Atika Dian R
12			<i>The Best Telemarketing</i>	Mirna Lisa W
13		Tim	<i>The Best Quality Teamwork</i>	Hery Hasiholan Sihombing Tifara Ashari
14			<i>The Best Reliability Teamwork Women</i>	Mutia Rani Wijayanti Ulfa Gita Rusmala
15			<i>Accuracy Teamwork Female</i>	Arini Lutfaka Friska Salsabila
16	Gold	Individu	<i>Best Of The Best Back Office</i>	Rio Hermawan
17			<i>Best Of The Best Supervisor</i>	Tiurma Simorangkir
18			<i>The Best Agent Digital Large</i>	Ti Apri Nadilla S Pane
19			<i>The Best Agent English</i>	Anggel Liza Kusmia
20			<i>The Best Agent Inbound Large</i>	Annisa M P
21			<i>The Best Back Office Large</i>	Irvani Imaniar
22			<i>The Best Customer Service Large</i>	Afrilia Rizki N
23			<i>The Best Desk Collection</i>	Intan Nuzulan
24			<i>The Best Quality Assurance</i>	Neyla Afida
25			<i>The Best Team Leader Medium</i>	Sukirno Susilo
26		Tim	<i>The Best Accuracy Teamwork Men</i>	Muhammad Sihabudin Rakadisti Ananda D
27	Silver	Individu	<i>The Best Agent Digital Large</i>	Quarin Hadianita
28			<i>The Best Customer Service Large</i>	Fahma Dia Ayum
29		Tim	<i>Reporting Teamwork</i>	Nandang Saputra Gigih Aulia Prasandi
30			<i>Business Process Teamwork</i>	Beriantika Pendra S Hardi Muryadi
31	Bronze	Individu	<i>Best Of The Best Team Leader</i>	Ramadhan Try A
32		Tim	<i>The Best Reliability Teamwork Men</i>	Untung Manullang Rigar Tabah
33			<i>The Best Reporting Teamwork</i>	Angga Jalutama Wahyu Pebriansyah
34			<i>The Best Smart Teamwork</i>	Fadhil Maulana I Putu Yudistira P

KEGIATAN *BENCHMARKING*

*contact center* untuk instansi lain yang

Prestasi membangun yang diperoleh oleh Kantor Layanan Informasi dan Pengaduan DJP membuat beberapa Lembaga/Instansi melakukan *benchmarking* ke KLIP DJP untuk mendapatkan pengalaman dan ilmu *contact center* yang dapat diterapkan dalam rangka mengembangkan pelayanan terbaik kepada Wajib Pajak/Masyarakat.

Sebagai *contact center* pemerintah pertama dan terbesar saat ini, Kantor Layanan Informasi dan Pengaduan DJP beberapa kali menerima kunjungan dari instansi lain dalam rangka *benchmarking* layanan *contact center* Kring Pajak 1500200. KLIP DJP berbagi pengalaman dan ilmu dalam bidang

**KEGIATAN *BENCHMARKING* OLEH LEMBAGA/INSTANSI  
KE KANTOR LAYANAN INFORMASI DAN PENGADUAN  
TAHUN 2019**

No	Waktu	Lembaga/Instansi	Keterangan
1	Rabu, 20 Februari 2019	Lembaga Penjamin Simpanan (LPS)	Pengelolaan Layanan <i>Contact Center</i>
2	Rabu, 24 Juli 2019	Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN)	Pengelolaan <i>Service Desk</i>
3	Senin, 5 Agustus 2019	PT. Angkasa Pura II	Pengelolaan Media Sosial
4	Rabu, 9 Oktober 2019	Badan Pengawas Obat dan Makanan	Pengelolaan Layanan <i>Contact Center</i>
5	Kamis, 7 November 2019	Badan Pengawas Obat dan Makanan	Pengelolaan Layanan <i>Contact Center</i>



sedang mendirikan maupun mengembangkan *contact center*.

Dalam kegiatan *benchmarking* ini terdapat simbiosis *mutualisme* antar kedua institusi untuk bertukar pengalaman dan ide dalam bidang *contact center*. Kegiatan ini menunjukkan sinergi antar institusi pemerintah dan menunjukkan komitmen kerja sama dalam memberikan layanan publik yang didasarkan prinsip *good government*.



## Click. Call. Counter. Konsep Baru Pelayanan DJP



Era digital 4.0 menuntut sebuah organisasi berkembang pesat. Interaksi langsung antar manusia bertransformasi dan keberadaan teknologi menggantikan pola tersebut. Tingginya ketertarikan masyarakat untuk menggunakan IT berdampak pada seluruh aspek, termasuk tuntutan terhadap digitalisasi layanan publik

Begitu pula dengan Direktorat Jenderal Pajak yang terus berupaya memperbaiki kinerjanya, terutama dalam hal pelayanan. Konsep ini dikenal dengan istilah *Click-Call-Counter* (3C) yang merupakan konsep *customer centric* dan *e-government services* untuk menjawab kebutuhan pelanggan yang semakin *dependen* terhadap teknologi..

Inisiasi ini muncul setelah dilakukan perbandingan *benchmark* layanan dengan negara lain. *Benchmark* tersebut digunakan untuk mengevaluasi model layanan perpajakan yang ada di Indonesia. Sebagai contoh, *Australian Tax*

*Office* (ATO), *Internal Revenue Service* (IRS), dan *Her Majesty's Revenue and Customs* (HMRC) telah terlebih dulu berhasil mengusung konsep layanan digital tersebut. Riset ATO pun menunjukkan bahwa biaya kepatuhan Wajib Pajak untuk melakukan tatap muka adalah 42 kali lebih besar daripada biaya yang harus dikeluarkan untuk mengakses layanan yang telah terdigitalisasi.

Konsep 3C telah diluncurkan secara resmi sejak *Kick Off Meeting 3C* beberapa waktu lalu di Novotel Bogor pada Agustus 2019 dalam pembahasan *blue print* konsep 3C selama 5 tahun ke depan dari sisi IT, proses bisnis, linimasa, organisasi, dan anggaran.

Secara detail, konsep 3C merupakan saluran pelayanan DJP yang memberikan kemudahan Wajib Pajak untuk mengakses informasi dan mengajukan permohonan perpajakan melalui kanal-kanal digital. Situs pajak akan mengakomodasi berbagai kebutuhan Wajib Pajak terkait kelengkapan dan

kesederhanaan informasi, pembaruan tampilan, fasilitas dwibahasa, kemudahan fitur search engine, dan yang paling utama adalah fitur *Single Sign On* (SSO). Melalui fitur SSO ini, Wajib Pajak dimungkinkan untuk melakukan transaksi di satu portal. Secara bertahap 152 layanan yang ada di DJP akan beralih dari manual menuju digital. Bahkan, Wajib Pajak kelak dapat melakukan *e-tracking* atau penelusuran terhadap posisi permohonan layanan yang sedang diajukan. Selain itu, Wajib Pajak dapat memantau jumlah pembayaran dan utang pajak dalam satu portal.

Melalui segmentasi layanan, Wajib Pajak akan memperoleh jenis layanan yang sesuai dengan klasifikasi jenis subyek pajaknya. Situs pajak juga akan menampilkan fitur *chatbot* sebagai pelengkap *live chat* untuk membantu Wajib Pajak memperoleh informasi perpajakan yang paling sesuai dengan otomatis dan cepat tanpa membutuhkan banyak Sumber Daya Manusia untuk *stand by* di balik layar. Saluran kedua yang diharapkan menjadi andalan kelak adalah *Call Center* atau Kring Pajak. Ke depannya, Wajib Pajak dapat mengajukan beragam permohonan layanan yang disampaikan melalui telepon ke *Contact Center*. Bahkan, beberapa layanan yang diajukan melalui situs dan tidak bisa diselesaikan secara *fully automated*, akan ditangani oleh Kring Pajak.

Peranan *contact center* yang semakin luas memicu adanya revitalisasi peranan *contact center* yang berdampak pada kebutuhan atas restrukturisasi organisasi pada Kantor Layanan dan Informasi Perpajakan (KLIP). Restrukturisasi tersebut dimulai dengan konsep pemisahan fungsi *contact center* yang terbagi menjadi dua yaitu *service delivery contact center* dan *tax collection contact center*.

*Service delivery contact center* berfungsi sebagai pemberi informasi via telepon dan non telepon, layanan pengaduan, dan layanan administratif perpajakan (*back office*). Sementara itu, fungsi *tax collection contact center* sebagai pendorong dalam meningkatkan kepatuhan kewajiban pajak melalui tindakan *soft collection* sebelum penagihan, *preventive execution* dan layanan *voice*, SMS serta *email blast*.

*Counter* merupakan layanan administrasi di mana Wajib Pajak datang langsung ke Kantor Pelayanan Pajak (KPP) terdekat melalui *appointment*. Beberapa contoh permohonan yang membutuhkan kehadiran langsung Wajib Pajak yaitu aktivasi e-Fin dan sertifikat elektronik sebagai bentuk otentikasi dan validasi atas permohonan.

Selain itu, peran saluran *Counter* diperlukan dalam meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak, salah satunya dengan cara menjangkau Wajib Pajak dengan memanfaatkan *Compliance Risk Management* (CRM). Kegiatan edukasi hendaknya juga didukung oleh aplikasi pendukung edukasi yang dapat dimanfaatkan oleh fungsional penyuluh dalam melaksanakan tugas.

Melalui proyek besar *Click-Call-Counter* yang telah mulai dirintis oleh DJP bersamaan dengan program reformasi pajak, diharapkan biaya kepatuhan menurun sehingga kepatuhan sukarela wajib pajak semakin meningkat. Dengan demikian, pada akhirnya rasio pajak terdongkrak dan skor Indonesia dalam *Government e-Payments Adoption Ranking* (GEAR) meningkat lebih baik daripada Malia, India, Kenya, atau bahkan Rwanda (The Economist Intelligence Unit Ltd.) SUMBER: INTAX EDISI III 2019

## Evaluasi

Hasil Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada Direktorat Jenderal Pajak

Bepedoman pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 239/PMK.09/2016 tentang Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Lingkungan Kementerian Keuangan dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 14/KMK.09/2017 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Lingkungan Kementerian Keuangan, evaluasi SAKIP dipandang perlu untuk memberikan rekomendasi perbaikan dan peningkatan kualitas pengelolaan dan akuntabilitas kinerja yang lebih baik.

Evaluasi atas implementasi SAKIP pada DJP Tahun 2018 telah dilakukan oleh Inspektorat Jenderal (Itjen) Kementerian Keuangan sesuai dengan Surat Tugas Inspektur Jenderal Nomor ST-454/IJ/2019 tanggal 12 April 2019. (Daftar Hasil Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah DJP Tahun 2019 terlampir)

Evaluasi atas penyelenggaraan SAKIP Direktorat Jenderal Pajak tahun 2018 telah dilaksanakan pada tahun 2019 terhadap 4 komponen, yaitu perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja dan pencapaian sasaran/kinerja organisasi. Nilai hasil evaluasi atas implemenasi SAKIP Direktorat Jenderal Pajak tahun 2018 adalah sebesar 89.09 dengan predikat A atau memuaskan, dengan rincian sebagai berikut:

No.	Komponen Evaluasi	Nilai Maksimal	Nilai Perolehan
1	Perencanaan Kinerja	30,00	29,83
2	Pengukuran Kinerja	30,00	30,00
3	Pelaporan Kinerja	20,00	15,14
4	Pencapaian Sasaran/Kinerja Organisasi	20,00	14,11
	<b>Jumlah</b>	<b>100,00</b>	<b>89,09</b>

Hasil evaluasi tahun 2018 mengalami penurunan dibandingkan dengan nilai tahun sebelumnya yaitu 91.78.

HALAMAN KOSONG





PENUTUP

# B A B 0 4

Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak ini merupakan laporan pertanggungjawaban atas pencapaian pelaksanaan visi dan misi Direktorat Jenderal Pajak menuju *good governance* dengan mengacu pada Rencana Strategis DJP tahun 2015-2019. Penyusunan Laporan Kinerja DJP berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Laporan Kinerja (LAKIN) Direktorat Jenderal Pajak (DJP) tahun 2019 merupakan hasil evaluasi kinerja DJP selama satu tahun anggaran yang berisikan tentang kegiatan pelaksanaan tugas di bidang administrasi dan kebijakan perpajakan yang tertuang dalam indikator kinerja utama DJP. Hasil evaluasi tersebut diharapkan sebagai alat penilai kinerja kuantitatif yang menggambarkan DJP secara transparan serta dapat menggambarkan pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Penyusunan LAKIN sejalan dengan program Anggaran Berbasis Kinerja dan *Balanced Scorecard* atau Indikator Kinerja Utama dari program dan kegiatan DJP.

Pencapaian kinerja organisasi merupakan perwujudan atas perencanaan dan pemenuhan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Akan tetapi akan selalu ada faktor-faktor penghambat yang dihadapi dalam kaitan pelaksanaan pekerjaan. Sebagian indikator kinerja dapat dipenuhi dengan baik tetapi

sebagian juga ada yang masih berada di bawah target. Hasil dari laporan kinerja organisasi dapat dijadikan sebagai bahan kajian untuk mengambil kebijakan bagi pemangku kepentingan untuk peningkatan kinerja DJP tahun yang akan datang.

Target Indikator Kinerja Utama (IKU) DJP Tahun 2019 sebagaimana tertuang dalam dokumen Perjanjian Kinerja Tahun 2019 sebagian besar tercapai dengan baik. Dari 22 IKU Kemenkeu-One DJP, sebanyak 20 IKU berstatus hijau dan 2 IKU berstatus kuning, serta tidak terdapat IKU berstatus merah.

Di tengah kondisi ekonomi nasional dan global yang berfluktuatif DJP diminta untuk mengumpulkan target penerimaan negara sebesar Rp1.680 triliun berdasarkan APBN 2020.

Menghadapi tantangan tahun 2020, DJP akan selalu berupaya untuk mengamankan APBN terutama pada sektor penerimaan perpajakan. Kebijakan teknis pengamanan penerimaan pun telah disusun dan didiseminasikan kepada seluruh entitas DJP agar semua unit memiliki visi misi yang sama dalam memenuhi target penerimaan perpajakan. Kebijakan teknis perpajakan yang akan diterapkan pada tahun 2020 adalah sebagai berikut:

Fokus Kebijakan Teknis Perpajakan 2020	
1. Kepatuhan Sukarela WP yang Tinggi	
Edukasi dan Humas yang Efektif	<ol style="list-style-type: none"> <li>Inklusi Kesadaran Pajak melalui pendidikan formal dan non-formal:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Kerja sama dalam bidang pendidikan dengan memasukkan mater perpajakan.</li> <li>Memberikan materi edukasi, termasuk dalam penelitian dan pengembangan.</li> <li>Perluasan <i>channel/kampanye</i> inklusi perpajakan seperti pengembangan <i>microsite</i>.</li> </ol> </li> <li>Kerja sama edukasi perpajakan melalui Konsultan Pajak, Relawan Pajak, dan <i>Platform Marketplace</i>.</li> </ol>
Pelayanan yang Mudah dan Berkualitas	<p>Pengembangan layanan melalui <i>Click, Call, Counter</i> (3C) untuk beberapa jenis layanan, meliputi antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Layanan <i>Online</i> (Perubahan Data Express, Cetak Ulang NPWP, Suket Jasa Luar Negeri, Suket PP 23, Pengaktifan kembali WP NE, Pemberitahuan Pembukuan Bahasa Inggris)</li> <li><i>Back-end Office Contact Center</i> (Perubahan Data WP Badan dan OP, Permohonan WP NE untuk WP OP, Pengaktifan Kembali WP NE untuk WP OP)</li> <li>Layanan telepon dan non-telepon (<i>Live chat, email, socmed</i>) <i>Contact Center</i> (Konfirmasi Kewajiban, Pemberitahuan Informasi PKP, Konfirmasi Pelaporan SPT Masa dan Tahunan, Konfirmasi Suket PP 23, Referensi Data WP, Konfirmasi SKF)</li> </ol>
Regulasi yang Berkepastian Hukum	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pembenahan regulasi yang tumpang tindih.</li> <li>Penguatan aturan <i>existing</i>.</li> <li>Penegasan pada regulasi yang multi tafsir, antara lain meliputi:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Penyusunan UU Bea Materai.</li> <li>Evaluasi atas pengenaan PPh Final atas sewa tanah dan bangunan .</li> <li>Pengaturan pemotongan PPh atas bunga pinjaman yang diperoleh melalui penyedia jasa <i>fintech</i>.</li> <li>Pembenahan aturan pengenaan PPh untuk <i>cost recovery</i> bagi K3S Migas.</li> <li>Barang kiriman tidak ada batasan, seluruhnya terutang PPN.</li> <li>Pengembangan regulasi untuk sektor <i>digital economy</i>.</li> </ol> </li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>g. Penyederhanaan pengenaan PPN dan penghapusan batasan untuk pengusaha kecil untuk sektor retail, barang pertanian, dan barang bekas.</li> <li>h. Fasilitas bebas pengenaan materai (misal: untuk dokumen penanganan bencana nasional).</li> <li>i. Pengembangan Integrasi data BUMN dalam rangka proforma SPT WP (<i>Prepopulated</i>).</li> </ul>
<b>2. Pengawasan Penegakan Hukum yang Berkeadilan</b>	
Ekstensifikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Pengawasan Berbasis Teritorial.</li> <li>2. Pengujian berdasarkan CRM, Data valid, Kewilayahan, dan Sektoral atas seluruh WP di KPP Pratama dengan tujuan: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memperluas basis perpajakan.</li> <li>b. Mendorong kepatuhan sukarela.</li> </ul> </li> </ul>
Pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Pengawasan WP Prioritas.</li> <li>2. Pengujian berbasis individu dan kepatuhan tuntas atas: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Seluruh WP (KPP LTO, Khusus, Madya).</li> <li>b. WP kontributor 85% penerimaan di setiap KPP Pratama.</li> </ul> </li> </ul>
Pemeriksaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Tunggakan pemeriksaan</li> <li>2. Pemeriksaan rutin LB</li> <li>3. Post-audit untuk Restitusi dipercepat</li> <li>4. Pemeriksaan atas WP Prioritas</li> <li>5. Pemeriksaan atas WP Non Prioritas</li> <li>6. Pemilihan objek berdasarkan CRM</li> <li>7. Perubahan cara kerja dari <i>individual</i> menjadi <i>team work</i></li> <li>8. Implementasi Desktop Pemeriksaan</li> </ul>
Penegakan Hukum	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Tindak lanjut pemeriksaan bukper</li> <li>2. Pelaksanaan Penyidikan Tindak Pidana Perpajakan (TPP) di-lapisi dengan Tindak Pidana Pencucian Uang (TPPU)</li> <li>3. Membangun sistem pencegahan pidana pajak (Q2)</li> <li>4. Penyempurnaan laboratorium forensik dan sertifikasi (Q2)</li> </ul>
Penagihan	Implementasi Kegiatan Penagihan berbasis IT (Q3): <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Pencegahan</li> <li>2. Pemblokiran</li> <li>3. Lelang</li> <li>4. Penyanderaan</li> </ul>
<b>3. Mendorong Kemudahan Investasi</b>	
Terobosan di Bidang Regulasi melalui <i>Omnibus Law</i>	<p>Penyusunan <i>Omnibus Law</i> dan aturan pelaksanaannya yang melingkup antara lain:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan pendanaan investasi melalui penurunan tariff</li> <li>2. Sistem teritorial untuk penghasilan luar negeri</li> <li>3. Penentuan Subjek Pajak Orang Pribadi</li> <li>4. Mendorong kepatuhan WP dan Wajib bayar sukarela</li> <li>5. Menciptakan keadaan iklim berusaha di dalam negeri</li> <li>6. Pengaturan fasilitas dan UU Perpajakan</li> </ul>

Fasilitas Perpajakan	<p>Pemberian insentif kepada Wajib Pajak melalui fasilitas perpajakan meliputi antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fasilitas mendukung investasi (contoh: Perluasan <i>Tax Holiday, Tax Allowance</i>).</li> <li>2. Fasilitas sektor pendidikan (contoh: Sisa Lebih Lembaga Nirlaba, <i>Super Deduction</i> vokasi).</li> <li>3. Fasilitas sektor sosial (contoh: <i>deductible expense</i> untuk CSR, sumbangan, hibah).</li> <li>4. Fasilitas lainnya (contoh: <i>deductible expense</i> untuk kegiatan litbang).</li> <li>5. Pengembangan kriteria <i>Tax Holiday</i>.</li> </ol>
Proses Bisnis Layanan yang <i>User Friendly</i> Berbasis IT	<p>Pengembangan proses bisnis yang adaptif dan <i>user friendly</i> meliputi antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan Kemudahan <u>pendaftaran</u> secara elektronik.</li> <li>2. Pengembangan Kemudahan <u>pembayaran</u> dengan <i>billing</i> secara otomatis.</li> <li>3. Pengembangan Kemudahan <u>pelaporan</u> melalui <i>prepopulated</i> SPT Masa PPN dan SPT Masa PPh Potput, <i>e-bupot</i>, <i>e-faktur</i>.</li> <li>4. Implementasi <i>e-SPOP</i> PBB.</li> <li>5. Implementasi <i>e-Keberatan</i>.</li> <li>6. Digitalisasi interaksi Wajib Pajak (<i>online channel, multi-channel services, Taxpayer Relationship Management</i>).</li> <li>7. Advance Analytics (Pemanfaatan <i>predictive, prescriptive</i>, dan <i>cognitive analytics</i> menggunakan <i>big data environment</i>).</li> <li>8. <u>Otomasi</u> Proses (Proses Validasi pembayaran pajak atas transaksi tanah dan/atau bangunan).</li> <li>9. Kolaborasi dan <i>governpreneurship</i> (Keterlibatan pihak ketiga sebagai <i>partner</i> DJP dalam menyediakan layanan perpajakan).</li> </ol>
<b>4. Pendukung Keberhasilan Program Renstra DJP</b>	
Organisasi	<p>Pembentukan organisasi yang adaptif berbasis kewilayahan (<i>territorial based</i>) yang diwujudkan melalui antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reorganisasi struktur kantor pusat DJP selaras dengan aktivitas.</li> <li>2. Pembentukan KPP Madya baru.</li> <li>3. Pembentukan KPP Pratama berbasis kewilayahan (<i>territorial</i>) Tipe A dan Tipe B.</li> <li>4. Revitalisasi KLIP melalui pengembangan <i>Click, Call, Counter</i> (3C).</li> </ol>
Sumber Daya Manusia	<p>Pembangunan SDM yang profesional dan berintegritas meliputi antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan Karier</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Pengembangan Kompetensi</li> <li>3. Pengendalian Internal</li> <li>4. D. Rekrutmen Pegawai Baru</li> </ol>
IT dan Basis Data	<p>Pengembangan Sistem IT yang handal dan dapat dipercaya</p> <p>Pengembangan Basis data yang handal dan dapat dipercaya</p>
Proses Bisnis	<p>Pengembangan proses bisnis yang transparan dan ramping meliputi pengembangan proses bisnis transisi menuju implementasi <i>Core Tax</i> contoh:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Taxpayer Account Modul Revenue Accounting System</i></li> <li>2. <i>Taxpayer Account Modul e-Profile</i></li> <li>3. <i>Compliance Risk Management</i> (Sepanjang Tahun)</li> <li>4. Unifikasi SPT Masa</li> <li>5. <i>Prepopulated Data SPT Tahunan OP</i></li> </ol>
Regulasi	<p>Penyusunan regulasi yang adil dan berkepastian hukum, mendukung penerimaan dan perekonomian nasional meliputi antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembangunan sistem/tata kelola regulasi yang tidak tumpang tindih dan tidak multitafsir</li> <li>2. Penyempurnaan Tata kelola dokumentasi peraturan</li> </ol>
Regulasi yang Berkepastian Hukum	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembenahan regulasi yang tumpang tindih, Penguatan aturan existing, Penegasan pada regulasi yang multi tafsir, antara lain meliputi:</li> <li>2. Penyusunan UU Bea Materai</li> <li>3. Evaluasi atas pengenaan PPh Final atas sewa tanah dan bangunan</li> <li>4. Pengaturan pemotongan PPh atas bunga pinjaman yang diperoleh melalui penyedia jasa fintech</li> <li>5. Pembenahan aturan pengenaan PPh untuk cost recovery bagi K3S Migas</li> <li>6. Barang kiriman tidak ada batasan, seluruhnya terutang PPN</li> <li>7. Pengembangan regulasi untuk sektor digital economy</li> <li>8. Penyederhanaan pengenaan PPN dan penghapusan batasan untuk pengusaha kecil untuk sektor retail, barang pertanian, dan barang bekas</li> <li>9. Fasilitas bebas pengenaan materai</li> <li>10. Pengembangan Integrasi data BUMN dalam rangka proforma SPT WP (Prepopulated)</li> </ol>

Laporan Kinerja ini diharapkan dapat memberikan informasi secara transparan kepada pimpinan dan seluruh pihak yang terkait dengan tugas dan fungsi DJP. Laporan ini juga menjadi bahan evaluasi untuk peningkatan pengelolaan kinerja DJP, serta dapat digunakan sebagai bahan untuk merumuskan kebijakan ke depan.



## Galeri Foto

Menteri Keuangan RI Sri Mulyani Indrawati melantik Suryo Utomo sebagai Direktur Jenderal Pajak pada Acara Serah Terima Jabatan di Lingkungan Kementerian Keuangan



Rapat Pimpinan Kementerian Keuangan 2019





### Dialog Kinerja Organisasi (DKO) Kemenkeu-*One* Tahun 2019



### Penandatanganan Kontrak Kinerja Kemenkeu-*Two* & Kemenkeu-*Three* Tahun 2019





## Peresmian Direktorat DIP dan Direktorat TIK



## Arahan Direktur Jenderal Pajak pada Rapat Pimpinan Nasional

