



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK

LAMPIRAN I

PERATURAN DIREKTUR JENDERAL PAJAK
NOMOR PER-12/PJ/2013
TENTANG
PEDOMAN PENATAAN, MONITORING DAN EVALUASI ORGANISASI
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK

DAFTAR ISI

BAB I	PENDAHULUAN	
	A. Umum	2
	B. Maksud dan Tujuan	3
	C. Ruang Lingkup	3
	D. Pengertian	4
BAB II	KONSEP ORGANISASI DALAM PENATAAN ORGANISASI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK	
	A. Pertimbangan Penataan	5
	B. Pengorganisasian, Perubahan Organisasi, Struktur dan Bagan Organisasi, dan Nomenklatur	5
	1. Pengorganisasian	5
	2. Perubahan Organisasi	9
	3. Struktur dan Bagan Organisasi	10
	4. Nomenklatur	11
	C. Rentang Kendali (<i>Span of Control</i>)	11
	D. Penyiapan Bahan Penataan Organisasi	14
BAB III	PROSEDUR PENATAAN ORGANISASI	
	A. Prosedur Penataan Organisasi	15
	1. Penataan Organisasi Berdasarkan Hasil Analisis	15
	2. Penataan Organisasi Berdasarkan Usulan Unit Organisasi di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak	16
	B. Waktu Penyampaian Usulan Penataan	20
	C. Penyiapan Naskah Akademis	20
BAB IV	PENUTUP	22

PEDOMAN PENATAAN ORGANISASI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK

BAB I PENDAHULUAN

A. Umum

Amandemen Undang-Undang Perpajakan yang telah dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Pajak mengamanatkan pemerintah untuk melakukan reformasi di bidang perpajakan. Tujuan reformasi perpajakan antara lain agar sistem perpajakan seperti jenis, tarif dan sistem pembayaran pajak menjadi lebih sederhana. Di samping itu, dengan adanya reformasi perpajakan diharapkan tingkat produktivitas aparat pajak dan kepercayaan Wajib Pajak terhadap Direktorat Jenderal Pajak menjadi semakin tinggi. Hal ini pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat kepatuhan Wajib Pajak dan peningkatan penerimaan negara dari sektor pajak.

Untuk melaksanakan reformasi perpajakan tersebut, Direktorat Jenderal Pajak terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan. Salah satu diantaranya adalah dengan melakukan penataan organisasi atau lebih dikenal dengan sebutan "transformasi organisasi". Tujuan utama dari penataan organisasi tersebut adalah agar fungsi yang diamanatkan oleh Undang-undang Perpajakan dapat dilaksanakan dengan baik.

Direktorat Jenderal Pajak menyadari bahwa penataan organisasi sangat membutuhkan perencanaan dan pemikiran yang komprehensif. Selama ini, Direktorat Jenderal Pajak belum memiliki prosedur dan tahapan-tahapan yang baku dalam menjalankan proses penataan organisasi.

Mempertimbangkan hal tersebut di atas, maka Direktorat Jenderal Pajak memandang perlu untuk menyusun suatu pedoman penataan organisasi. Pedoman penataan ini akan menjabarkan bagaimana proses penataan organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dilaksanakan mulai dari tahapan persiapan hingga sampai kepada tahap penetapannya. Pedoman ini akan menjadi suatu acuan bagi unit organisasi yang memiliki tugas dan kewenangan di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dalam melakukan penataan organisasi. Dengan demikian, semua usulan dan pelaksanaan penataan organisasi dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan melalui mekanisme yang benar.

B. Maksud dan Tujuan

Direktorat Jenderal Pajak dalam rangka melaksanakan tugasnya sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Perpajakan diharapkan mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Hal tersebut mendorong Direktorat Jenderal Pajak untuk dapat mewujudkan suatu organisasi yang efektif dan efisien.

Dengan maksud agar proses penataan organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dapat berjalan sesuai dengan prosedur dan tata cara yang berlaku, maka dipandang perlu untuk menyusun suatu pedoman penataan organisasi sebagai standar bagi unit kerja di Direktorat Jenderal Pajak yang memiliki tugas dan kewenangan untuk melakukan kajian atau analisis penataan organisasi serta seluruh unit kerja yang bertindak sebagai pemberi usulan dalam penataan organisasi. Adapun tujuan dari disusunnya Pedoman Penataan Organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak adalah sebagai berikut:

1. untuk memberikan arah dan acuan bagi Direktorat Jenderal Pajak dalam melakukan penataan organisasi sesuai dengan prinsip-prinsip organisasi, prosedur dan ketentuan yang berlaku;
2. untuk memastikan bahwa setiap melakukan penataan organisasi tidak mengutamakan kepentingan unit organisasi masing-masing, tetapi mengutamakan kepentingan organisasi Direktorat Jenderal Pajak secara keseluruhan;
3. untuk mewujudkan organisasi yang lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan administrasi perpajakan serta sesuai dengan perkembangan dan tuntutan masyarakat, dan kemajuan teknologi pada seluruh unit organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dalam rangka mewujudkan *good governance*.

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup penataan organisasi meliputi tugas dan fungsi, struktur organisasi, eselonisasi, nomenklatur, rentang kendali, formalisasi standar pelaksanaan tugas, sentralisasi dan desentralisasi wewenang serta posisi dan kedudukan unit organisasi dengan mempertimbangkan efisiensi dan efektivitas organisasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.

D. Pengertian

1. Penataan organisasi Direktorat Jenderal Pajak adalah proses perbaikan dan penyempurnaan unit organisasi, tugas dan fungsi, struktur organisasi, eselonisasi, nomenklatur, rentang kendali, formalisasi standar pelaksanaan tugas, sentralisasi dan desentralisasi wewenang serta posisi dan kedudukan unit organisasi.
2. Struktur organisasi adalah kerangka dalam pola tetap hubungan diantara fungsi-fungsi, unit-unit, atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam unit organisasi Direktorat Jenderal Pajak.
3. Unit organisasi adalah bagian dari Direktorat Jenderal Pajak yang dibentuk untuk melaksanakan suatu tugas, fungsi, kegiatan, atau program.
4. Tugas adalah pekerjaan yang wajib dilaksanakan oleh satuan organisasi dan/atau Pegawai Negeri Sipil.
5. Fungsi adalah jabatan atau pekerjaan.

6. Kewenangan organisasi adalah hak dan kekuasaan untuk melakukan sesuatu yang dimiliki oleh satuan organisasi.
7. Tanggung jawab organisasi adalah keadaan wajib menanggung segala sesuatunya sebagai pembebanan dalam satuan organisasi.
8. Nomenklatur adalah sebutan atau penamaan bagi satuan organisasi.
9. Efektivitas adalah pencapaian tujuan secara tepat atau memilih tujuan-tujuan yang tepat dari serangkaian alternatif atau pilihan cara dan menentukan pilihan dari beberapa pilihan yang ada.
10. Efisiensi adalah penggunaan sumber daya secara minimum guna pencapaian hasil yang optimum.
11. Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.
12. Klasifikasi adalah pengelompokan organisasi UPT yang mempunyai tugas dan fungsi sejenis berdasarkan perbedaan tingkatan organisasi (eselon).
13. Naskah Akademis adalah naskah yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah mengenai konsepsi yang berisi latar belakang, tujuan, kondisi organisasi saat ini, aspek legalitas, sasaran yang ingin diwujudkan, dan dampak penataan organisasi.

BAB II

KONSEP ORGANISASI DALAM PENATAAN ORGANISASI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK

Penataan organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak merupakan kegiatan strategis yang harus direncanakan secara matang. Dengan adanya perencanaan penataan organisasi yang baik diharapkan Direktorat Jenderal Pajak dapat menjadi suatu organisasi yang responsif terhadap perkembangan zaman dan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks. Dalam pelaksanaannya terdapat beberapa hal-hal yang harus diperhatikan terkait dengan pelaksanaan penataan organisasi, yaitu :

A. Pertimbangan Penataan

1. Faktor Internal, antara lain:
 - a. perubahan beban kerja yang cukup signifikan dari setiap unit kerja yang ada di Direktorat Jenderal Pajak;
 - b. perluasan wilayah kegiatan;
 - c. perubahan strategi yang dilakukan oleh pimpinan unit untuk mencapai visi dan misi organisasi.
2. Faktor Eksternal, antara lain:
 - a. kebijakan Pemerintah yang mengakibatkan adanya perubahan struktur, tugas, dan fungsi Direktorat Jenderal Pajak;
 - b. tuntutan *stakeholder*, misalnya tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kualitas layanan perpajakan;
 - c. perkembangan sosial, ekonomi, teknologi dan informasi yang sangat cepat.

B. Pengorganisasian, Perubahan Organisasi, Struktur dan Bagan Organisasi, dan Nomenklatur

1. Pengorganisasian
 - a. Pengorganisasian merupakan proses penyusunan pekerjaan dan pembagian pekerjaan kepada para individu di unit kerja sehingga tujuan organisasi tersebut dapat tercapai secara efisien. Terdapat 2 (dua) aspek utama dalam melakukan pengorganisasian, yaitu:
 - 1) Departementasi adalah pengelompokan seluruh aktivitas kedalam satuan-satuan organisasi berdasarkan pertimbangan kesamaan antara lain fungsi, proses pengerjaan, sektor/bidang yang ditangani, dan wilayah/geografi;
 - 2) Pembagian Kerja.
Pembagian kerja adalah rincian pekerjaan dan tanggung jawab untuk setiap pemegang jabatan dalam suatu unit kerja.
 - b. Proses pengorganisasian dapat dilakukan melalui 4 (empat) prosedur sebagai berikut:
 - 1) merinci fungsi-fungsi yang ada pada setiap pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi;
 - 2) mengelompokkan kegiatan-kegiatan yang sejenis atau saling berhubungan;
 - 3) membagi beban pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logis dapat dilaksanakan oleh satu orang pemegang jabatan penugasan. Dalam hal ini, pembagian beban kerja sebaiknya tidak terlalu berat, yang menyebabkan pekerjaan tidak dapat diselesaikan, atau terlalu ringan sehingga banyak waktu menganggur dan tidak efektif;
 - 4) mengembangkan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengorganisasian ini akan membuat para anggota organisasi selalu bekerjasama dan memusatkan perhatiannya pada tujuan Direktorat Jenderal Pajak secara keseluruhan.
 - c. Dalam pelaksanaan tahapan pengorganisasian di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak harus memperhatikan:
 - 1) Asas-asas organisasi, yaitu:
 - a) Pembagian habis tugas;
Pembagian habis tugas diartikan bahwa seluruh tugas pokok dan fungsi Direktorat Jenderal Pajak terbagi habis ke dalam seluruh unit-unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, sehingga atas seluruh tugas pokok dan fungsi tersebut, terdapat unit kerja yang melaksanakannya dan bertanggung jawab terhadap hasil pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tersebut.
 - b) Fungsionalisasi;
Fungsionalisasi bermakna bahwa unit-unit kerja tertentu di organisasi Direktorat Jenderal Pajak secara fungsional bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas-tugas tertentu pula, sehingga dapat menghindari tumpang tindih dan duplikasi pelaksanaan kegiatan.
 - c) Koordinasi;
Koordinasi didefinisikan sebagai suatu proses pengintegrasian (penyatuan) tujuan dan kegiatan organisasi pada unit-unit kerja yang terpisah di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Dengan adanya koordinasi, maka akan dicapai suatu keselarasan dalam organisasi.
 - d) Berkesinambungan;
Organisasi dibangun dan ditata dengan tujuan untuk dapat memberikan manfaat dalam jangka waktu yang panjang. Lebih jauh lagi, organisasi tidak hanya dapat bertahan lama, namun juga harus memiliki kinerja yang efektif dan efisien, dan hal ini dapat dicapai dengan beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi, baik di dalam maupun di luar organisasi.
 - e) Fleksibilitas;
Fleksibilitas dalam organisasi ialah kemampuan bagi organisasi untuk beradaptasi

- dengan perubahan-perubahan yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi.
- f) Pendelegasian wewenang;
Pendelegasian wewenang ialah penyerahan sebagian hak untuk pengambilan keputusan atau tindakan yang diperlukan agar pelaksanaan tugas dan tanggung jawab untuk pencapaian tujuan organisasi dapat dilaksanakan dengan cepat dan baik.
 - g) Rentang kendali;
Rentang kendali mengacu pada jumlah yang dapat diarahkan atau dikendalikan oleh seorang pemimpin. Dengan jumlah bawahan yang sesuai, maka pimpinan akan mampu mengarahkan dan mengendalikan bawahannya secara efektif dan efisien. Jumlah bawahan tergantung dari sifat pekerjaan dan intensitas frekuensi pengawasan yang dibutuhkan dalam organisasi.
 - h) Lini dan staf;
Organisasi yang efektif dan efisien memiliki pemisahan dalam fungsi-fungsi lini dan stafnya. Fungsi lini adalah fungsi-fungsi yang berkaitan langsung dalam kegiatan dan pencapaian tujuan utama organisasi, sementara fungsi-fungsi selain fungsi-fungsi lini adalah fungsi staf.
 - i) Kesatuan perintah;
Setiap bawahan hanya harus bertanggung jawab dan melaporkan kegiatannya kepada satu orang pimpinan saja. Hal ini akan menghindarkan bawahan dari kebingungan, kekacauan, konflik dan sikap apatis dalam organisasi.
 - j) Keseimbangan beban kerja;
Keseimbangan beban kerja ialah terdapat keseimbangan jumlah kegiatan dan tanggung jawab antar berbagai bagian dalam organisasi. Keseimbangan ini juga harus dijaga antara sentralisasi dan desentralisasi, rentang pengawasan, jalur komunikasi dan otoritas dialokasikan ke unit organisasi dan personil di berbagai tingkatan.
 - k) *One stop services, independent, check and balances, built in control.*
One Stop Services atau "Sistem Pelayanan Terpadu Satu Pintu" dapat diartikan sebagai suatu kemampuan unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak untuk dapat memberikan pelayanan terpadu dan komprehensif yang dapat memenuhi semua kebutuhan unit kerja lain atau pihak pengguna jasa;
Independent dapat diartikan bahwa unit organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dalam melaksanakan tugas dan fungsinya tidak dapat dipengaruhi atau diintervensi oleh pihak tertentu;
Check and Balances dapat diartikan bahwa di dalam organisasi Direktorat Jenderal Pajak terdapat suatu mekanisme saling menguji dan menyeimbangkan pelaksanaan tugas-tugas dan fungsi dari suatu unit lain di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak;
Built-in Control dapat diartikan bahwa di dalam organisasi Direktorat Jenderal Pajak terdapat suatu sistem pengawasan dan pengendalian yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari suatu sistem manajemen yang lebih besar.

2) Fungsi-fungsi dalam suatu organisasi, yaitu:

- a) Fungsi Pimpinan.
Fungsi pimpinan adalah fungsi yang berkaitan dengan wewenang tertinggi atau penanggung jawab terakhir dari suatu organisasi. Pimpinan diartikan tidak hanya sebagai kepala suatu organisasi atau kantor (*head of office*), namun dalam konteks pengelolaan organisasi yang ideal, pimpinan juga mengandung arti sebagai pimpinan (*leader*) yang mempunyai visi jauh ke depan dalam pencapaian tujuan organisasi.
- b) Fungsi Pembantu Pimpinan.
Fungsi pembantu pimpinan adalah fungsi yang berkaitan dengan aktivitas yang membantu berbagai kebutuhan satuan lain agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara lancar. Mengingat fungsinya untuk memperlancar pelaksanaan tugas satuan lain dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, maka fungsi ini sering disatukan dengan fungsi untuk mengkoordinasikan pekerjaan satuan lain secara internal untuk diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi (*supporting business*).
- c) Fungsi Lini.
Fungsi Lini adalah yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan yang langsung berhubungan dengan tugas pokok organisasi (*core business*).
- d) Fungsi Pengawasan.
Fungsi pengawasan adalah fungsi yang berkaitan dengan upaya untuk menjamin terlaksananya tugas dalam mencapai visi dan misi organisasi DJP (*quality assurance*).
- e) Fungsi Pendukung.
Fungsi pendukung adalah fungsi yang berkaitan dengan pemberian bantuan keahlian/substansi tertentu (*advisory*) dan atau pemikiran/rekomendasi dan standarisasi kepada satuan organisasi lain (*technostructure*).

2. Perubahan Organisasi

- a. Perubahan organisasi dilakukan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal dalam rangka menciptakan suatu struktur dan kultur organisasi yang mampu merefleksikan dan mentransformasikan tugas dan fungsi yang diemban oleh organisasi.
- b. Untuk mencapai sasaran perubahan tersebut, perlu dilakukan analisis terhadap 4 (empat) variabel yang saling berinteraksi, yaitu:
 - 1) tugas dan fungsi

- Perubahan yang terjadi dalam hal tugas dan fungsi adalah pengurangan, penggabungan, atau penambahan jumlah tugas dan fungsi;
- 2) personil (Orang)
Perubahan yang terjadi pada personil adalah peningkatan ketrampilan dan sikap;
 - 3) sarana / prasarana
Perubahan sarana/prasarana berkaitan dengan anggaran, modifikasi peralatan, dan penyesuaian teknologi;
 - 4) struktural
Perubahan secara struktural dilakukan dengan menetapkan sistem komunikasi, wewenang dan tanggung jawab baru.
3. Struktur dan Bagan Organisasi
- a. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dalam pola tetap hubungan diantara fungsi-fungsi, unit-unit, atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam satu organisasi. Struktur organisasi mengandung unsur-unsur sebagai berikut:
 - 1) spesialisasi kegiatan, yaitu berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas dalam organisasi;
 - 2) standarisasi kegiatan, yaitu prosedur-prosedur yang digunakan untuk menjamin terlaksananya kegiatan yang telah direncanakan;
 - 3) koordinasi kegiatan, yaitu menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan kerja dalam organisasi;
 - 4) sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan yang menunjukkan lokasi (letak) kekuasaan pembuatan keputusan;
 - 5) ukuran satuan kerja yang menunjukkan level eselonisasi suatu unit kerja.
 - b. Bagan organisasi adalah gambaran struktur organisasi yang memperlihatkan susunan fungsi-fungsi, unit-unit atau posisi-posisi dan menunjukkan bagaimana hubungan diantaranya. Satuan-satuan organisasi yang terpisah biasanya digambarkan dalam bentuk kotak-kotak, dihubungkan satu dengan yang lainnya dengan garis yang menunjukkan rantai perintah dan jalur komunikasi. Bagan organisasi paling tidak menggambarkan 5 (lima) aspek suatu struktur organisasi, yaitu:
 - 1) pembagian kerja. Setiap kotak menunjukkan jabatan, individu atau satuan organisasi tertentu, yang bertanggungjawab untuk kegiatan tertentu pula;
 - 2) pimpinan dan bawahan atau rantai perintah, yang menunjukkan hubungan wewenang dan tanggung jawab antara atasan dan bawahan. Rantai ini dimulai dari jenjang organisasi yang tertinggi sampai dengan jenjang organisasi yang terendah. Dalam hal ini asas kesatuan perintah haruslah jelas, dimana setiap bawahan menerima tugas dan pelimpahan wewenang hanya dari seorang pimpinan dan mempertanggungjawabkannya juga hanya kepada seorang pimpinan;
 - 3) bentuk pekerjaan yang dilaksanakan. Deskripsi pada setiap kotak menunjukkan pekerjaan tertentu;
 - 4) pengelompokan segmen-segmen pekerjaan. Keseluruhan bagan menunjukkan atas dasar apa kegiatan-kegiatan organisasi dibagi habis. Apakah berdasarkan fungsi, proses atau lainnya;
 - 5) tingkatan manajemen. Suatu bagan menunjukkan keseluruhan hierarki manajemen.
4. Nomenklatur
- a. nomenklatur adalah sebutan atau penamaan bagi suatu unit organisasi yang lazim digunakan instansi pemerintah;
 - b. nomenklatur mempunyai arti sangat penting dalam penataan atau penyempurnaan organisasi, karena nomenklatur dapat menggambarkan secara singkat dan tepat mengenai kedudukan, tugas dan fungsi unit atau jabatan dalam suatu unit organisasi;
 - c. dalam menetapkan nomenklatur didasarkan pada butir-butir informasi dalam uraian jabatan (rumusan serta rincian tugas dan fungsi), sifat tugas unit yang bersangkutan (pelayanan, pengawasan, atau penunjang);
 - d. nomenklatur yang ditetapkan tidak boleh sama atau lebih tinggi bobotnya dibandingkan dengan unit organisasi di atasnya;
 - e. nomenklatur harus singkat dan jelas.

C. Rentang Kendali (*Span of Control*)

Rentang kendali dalam pedoman ini dapat diartikan sebagai jumlah unit organisasi yang dapat dikendalikan oleh satuan unit organisasi yang lebih tinggi di atasnya, secara efektif dan efisien. Dalam penentuan rentang kendali, terdapat beberapa faktor yang harus diperhatikan, antara lain:

1. Kondisi geografis dan aksesibilitas.
Kondisi geografis dan aksesibilitas unit-unit kerja yang dikendalikan mempengaruhi rentang kendali dalam hal efektivitas dan efisiensi pengendalian yang harus diberikan oleh unit kerja pengendali. Jika letak unit-unit kerja yang dibawah tersebar luas dan sulit dijangkau, maka unit kerja pengendali akan lebih sulit dalam mengkoordinasikan pekerjaan antar unit yang menjadi bawahannya.
2. Kemampuan unit organisasi.
Kemampuan unit organisasi yang menjadi bawahan mempengaruhi rentang kendali dalam hal kuantitas dan kualitas pengendalian yang harus dilakukan oleh unit kerja yang lebih tinggi.
3. Kesamaan unit organisasi.
Unit-unit kerja yang memiliki kesamaan atau kemiripan, misalnya dalam hal tugas dan fungsi yang harus dikerjakan, jenis Wajib Pajak yang harus dilayani, atau kesamaan dan kemiripan lainnya, dapat memperluas rentang kendali yang diberikan kepada unit kerja pengendali.

Rentang kendali di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kantor Pusat

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 94 Tahun 2006, rentang kendali dalam penyusunan organisasi Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak sebagai berikut:

- a) Sekretariat Direktorat Jenderal terdiri dari paling banyak 5 (lima) Bagian. Masing-masing bagian terdiri dari paling banyak 4 (empat) Subbagian;
- b) Direktorat paling banyak 12 (dua belas). Masing-masing Direktorat terdiri dari paling banyak 6 (enam) Subdirektorat dan Subbagian Tata Usaha, dan masing-masing Subdirektorat terdiri dari paling banyak 4 (empat) Seksi;

2. Instansi Vertikal

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal di Lingkungan Departemen Keuangan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 22 Tahun 2007 rentang kendali dalam penyusunan organisasi Instansi Vertikal di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak adalah sebagai berikut:

- a) Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak.
Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak terdiri dari 1 (satu) Bagian dan paling banyak 5 (lima) Bidang. Bagian terdiri dari paling banyak 4 (empat) Subbagian, dan setiap Bidang terdiri dari paling banyak 4 (empat) Seksi.
- b) Kantor Pelayanan Pajak.
Kantor Pelayanan Pajak terdiri dari 1 (satu) Subbagian dan paling banyak 9 (sembilan) Seksi. Kantor Pelayanan Pajak dapat membawahkan paling banyak 5 (lima) Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan.

3. Unit Pelaksana Teknis (UPT)

UPT adalah satuan kerja yang bersifat mandiri yang melaksanakan tugas teknik operasional tertentu dan/atau tugas teknik penunjang tertentu Direktorat Jenderal Pajak. Syarat-syarat pembentukan suatu UPT adalah sebagai berikut:

- a. melaksanakan urusan Pemerintah yang bersifat pelaksanaan dan menjadi tanggung jawab dari Direktorat Jenderal Pajak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- b. menghasilkan barang dan/atau jasa yang diperlukan oleh masyarakat;
- c. memberikan kontribusi dan manfaat kepada masyarakat dan penyelenggaraan pemerintahan;
- d. mempunyai ruang lingkup tugas yang bersifat strategis dan berskala regional dan/atau nasional;
- e. menunjang keberhasilan dalam pencapaian visi dan misi Direktorat Jenderal Pajak;
- f. tersedianya sumber daya (sumber daya manusia, pembiayaan, sarana dan prasarana);
- g. tersedianya jabatan fungsional teknis yang sesuai dengan tugas dan fungsi UPT;
- h. memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam pelaksanaan tugas dan fungsi UPT.

Dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/18/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman Organisasi Unit Pelaksana Teknis Kementerian dan Lembaga Pemerintah Nonkementerian, rentang Kendali dalam penyusunan organisasi Unit Pelayanan Teknis di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak diatur sebagai berikut:

- a. Balai atau nomenklatur lain, terdiri dari Subbagian Tata Usaha, paling banyak 3 (tiga) Seksi, dan Kelompok Jabatan Fungsional.
- b. Loka atau nomenklatur lain, terdiri dari Urusan Tata Usaha, paling banyak 2 (dua) Subseksi, dan Kelompok Jabatan Fungsional.
- c. Pos atau nomenklatur lain, terdiri dari Petugas Tata Usaha dan kelompok Jabatan Fungsional.

D. Penyiapan Bahan Penataan Organisasi

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 1554/KM.1/2011 tanggal 29 Desember 2011 tentang Uraian Jabatan Struktural di Lingkungan Kantor Pusat Direktur Jenderal Pajak maka Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur, Subdirektorat Transformasi Organisasi, ditugaskan untuk melakukan penelaahan atas konsep strategi dan perancangan pengembangan desain kelembagaan, uraian jabatan, prosedur kerja, dan analisis jabatan.

Sementara itu, Sekretariat Direktorat Jenderal Pajak, Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana, diberi tugas untuk membantu penyiapan penyusunan rencana kerja tahunan dan pelaporan serta administrasi penataan organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

Dengan demikian, Direktur Kepatuhan Internal dan Sumber Daya Aparatur wajib menyusun naskah akademis tentang kajian ataupun analisis yang berkaitan dengan penataan organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Selanjutnya, naskah akademis tersebut akan disampaikan kepada Sekretaris Direktorat Jenderal Pajak sebagai bahan untuk pembahasan dengan Kementerian Keuangan dalam menetapkan pembentukan, penyempurnaan, dan pengembangan unit organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

BAB III

PROSEDUR PENATAAN ORGANISASI

A. Prosedur Penataan Organisasi

Seperti diuraikan pada bab terdahulu, penataan organisasi dapat disebabkan oleh faktor internal dan/atau eksternal. Secara khusus, usulan penataan organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dapat dibedakan atas dua bagian yaitu berdasarkan hasil analisis Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan dan berdasarkan usulan unit organisasi yang ada di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Adapun prosedur penataan organisasi atas kedua alasan tersebut adalah sebagai berikut:

I. Penataan Organisasi Berdasarkan Hasil Analisis Kementerian Keuangan

Tahapan/prosedur Penataan Organisasi Berdasarkan Hasil Analisis Kementerian Keuangan adalah sebagai berikut:

- a) Direktur Jenderal Pajak menugaskan Direktur Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur untuk melakukan penataan organisasi sesuai dengan surat dari Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan;
- b) Direktur Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur menugaskan Kepala Subdit Transformasi Organisasi untuk menyiapkan naskah akademis penataan organisasi;
- c) Kepala Subdirektorat Transformasi Organisasi melakukan pembahasan naskah akademis penataan organisasi bersama-sama Direktur Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur;
- d) Direktur Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur bersama Sekretaris Direktorat Jenderal Pajak dan Direktur terkait melakukan pembahasan penataan organisasi;
- e) Direktur Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur menyampaikan naskah akademis usulan penataan organisasi dan kepada Sekretaris Direktorat Jenderal Pajak;
- f) Sekretaris Direktorat Jenderal Pajak menugaskan Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana untuk menyusun agenda pembahasan usulan penataan organisasi di level *Board of Director*;
- g) Direktur Jenderal Pajak memimpin pembahasan usulan penataan organisasi di level *Board of Director*;
- h) Sekretaris Direktorat Jenderal Pajak menugaskan Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana untuk menyusun Laporan Hasil Rapat *Board of Director* dan Rancangan Peraturan Menteri Keuangan;
- i) Sekretaris Direktorat Jenderal Pajak melaporkan kepada Direktur Jenderal Pajak hasil pembahasan usulan penataan organisasi yang dilengkapi dengan Rancangan Peraturan Menteri Keuangan dan naskah akademis penataan organisasi;
- j) Direktur Jenderal Pajak menyampaikan usulan pembahasan penataan organisasi kepada Menteri Keuangan dengan tembusan kepada Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan. Laporan tersebut dilengkapi dengan Rancangan Peraturan Menteri Keuangan disertai naskah akademis penataan organisasi;
- k) Direktur Jenderal Pajak selanjutnya menunggu Keputusan Penataan Organisasi Menteri Keuangan (prosedur sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 76/PMK.01/2009 tentang Pedoman Penataan Organisasi di Lingkungan Departemen Keuangan).

II. Penataan Organisasi Berdasarkan Usulan Unit Organisasi di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak

Tahapan / prosedur Penataan Organisasi Berdasarkan Usulan Unit Organisasi di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak adalah sebagai berikut:

- a) Unit organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak melalui unit Eselon II bersangkutan menyampaikan usulan penataan organisasi kepada Direktur Jenderal Pajak dengan tembusan kepada Direktur Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur. Usulan penataan organisasi dilengkapi dengan dokumen pendukung yang dapat menjelaskan latar belakang dan kondisi yang dihadapi;
- b) Direktur Jenderal Pajak menugaskan Direktur Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur untuk melakukan kajian usulan penataan organisasi;
- c) Direktur Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur menugaskan Kepala Subdit Transformasi Organisasi untuk menyiapkan bahan kajian usulan penataan organisasi dalam bentuk naskah akademis;
- d) Kepala Subdirektorat Transformasi Organisasi melakukan pembahasan kajian usulan penataan organisasi dan naskah akademis bersama-sama Direktur Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur;
- e) Direktur Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur bersama Sekretaris Direktorat Jenderal Pajak dan Direktur terkait melakukan pembahasan atas kajian usulan penataan organisasi;
- f) Direktur Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur menyampaikan naskah akademis usulan penataan organisasi dan kepada Sekretaris Direktorat Jenderal Pajak;
- g) Sekretaris Direktorat Jenderal Pajak menugaskan Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana untuk menyusun agenda pembahasan penataan organisasi di level *Board of Director*;
- h) Direktur Jenderal Pajak memimpin pembahasan usulan penataan organisasi di level *Board of Director*;
- i) Sekretaris Direktorat Jenderal Pajak menugaskan Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana untuk menyusun Laporan Hasil Rapat dan Rancangan Peraturan Menteri Keuangan;
- j) Sekretaris Direktorat Jenderal Pajak melaporkan kepada Direktur Jenderal Pajak hasil usulan penataan organisasi yang dilengkapi dengan Rancangan Peraturan Menteri Keuangan dan naskah akademis;
- k) Direktur Jenderal Pajak menyampaikan usulan penataan organisasi kepada Menteri Keuangan dengan tembusan kepada Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan. Usulan tersebut dilengkapi dengan Rancangan Peraturan Menteri Keuangan disertai naskah akademis;

Gambar 2. Prosedur Penataan Organisasi Berdasarkan Usulan Unit Organisasi di Lingkungan Direktorat Pajak

B. Waktu Penyampaian Usulan Penataan

Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 76/PMK.01/2009 tentang Pedoman Penataan Organisasi di Lingkungan Departemen Keuangan maka waktu penyampaian usulan penataan organisasi kepada Kementerian Keuangan dapat dibedakan menjadi:

1. Usulan penataan organisasi yang tidak mengakibatkan perubahan Peraturan Presiden sedapat mungkin dilakukan maksimal 2 (dua) kali dalam setahun yaitu pada periode bulan Maret dan September.
2. Usulan penataan organisasi yang mengakibatkan perubahan Peraturan Presiden sedapat mungkin dilakukan maksimal 1 (satu) kali dalam setahun yaitu pada periode bulan Maret.

C. Penyajian Naskah Akademis

Direktur Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur, setelah menerima penugasan dari Direktur Jenderal Pajak harus mempersiapkan naskah akademis untuk dibahas lebih lanjut dengan Kementerian Keuangan. Adapun isi dari naskah akademis tersebut memberikan penjelasan tentang:

1. Latar belakang penataan organisasi, yang terdiri:
 - a. Dasar hukum, sebagai landasan hukum untuk melakukan perubahan organisasi yang berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku.
 - b. Maksud dan tujuan penataan organisasi.
 - c. Organisasi.
2. Kondisi dan permasalahan yang dihadapi unit organisasi di Direktorat Jenderal Pajak. Menjelaskan kondisi unit organisasi saat ini yang menjadi faktor/alasan untuk dilakukannya penataan organisasi, meliputi:
 - a. Faktor Internal, antara lain:
 - 1) perubahan beban kerja yang cukup signifikan dari setiap unit kerja yang ada di Direktorat Jenderal Pajak.
 - 2) perluasan wilayah kegiatan;
 - 3) perubahan visi dan misi sebagai pengembangan dari strategi yang dilakukan oleh pimpinan unit organisasi.
 - b. Faktor Eksternal, antara lain:
 - 1) kebijakan Pemerintah yang mengakibatkan adanya perubahan struktur, tugas, dan fungsi Direktorat Jenderal Pajak yang telah ada;
 - 2) tuntutan *stakeholder*, misalnya tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kualitas layanan perpajakan;
 - 3) perkembangan sosial, ekonomi, teknologi dan informasi yang sangat cepat.
3. Perbandingan antara struktur organisasi *existing* dengan usulan yang baru, mencakup:
 - a. analisis dan evaluasi jabatan (*Job Description, Job Specification, Job Map*);
 - b. analisis beban kerja;
 - c. kerangka *Standard Operating Procedures* (SOP);
 - d. standar kompetensi jabatan;
 - e. bobot jabatan dan usulan *grading* dari jabatan-jabatan yang diusulkan pada organisasi tersebut;
 - f. pengukuran kinerja organisasi;
 - g. data pendukung lainnya.

BAB IV PENUTUP

Direktur Jenderal Pajak sebagai bagian dari Kementerian Keuangan merupakan unit organisasi yang sangat sensitif terhadap dinamika perubahan lingkungan. Untuk mengantisipasi pengaruh faktor internal dan eksternal tersebut maka Direktorat Jenderal Pajak merasa perlu untuk melakukan penataan organisasi yang terus menerus.

Penataan yang dilakukan di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak harus dilakukan secara komprehensif dan menyeluruh dengan mengutamakan kepentingan organisasi Direktorat Jenderal Pajak secara keseluruhan. Disamping itu, penataan organisasi yang dilakukan bertujuan untuk mengantisipasi kebutuhan jangka panjang dan bukan bersifat temporer.

Pedoman penataan organisasi ini diharapkan dapat menjadi suatu acuan bagi seluruh unit yang ada di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dalam melakukan penataan organisasi. Selain itu, koordinasi antar unit yang ada di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak diharapkan dapat berjalan seiring dengan program reformasi birokrasi di bidang kelembagaan yang dijalankan oleh Kementerian Keuangan. Pada akhirnya, suatu lembaga organisasi yang efisien, efektif, responsif, transparan, akuntabel dan dipercaya masyarakat dapat terwujud.

DIREKTUR JENDERAL PAJAK,

ttd.

A. FUAD RAHMANY



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK

LAMPIRAN II

PERATURAN DIREKTUR JENDERAL PAJAK

NOMOR PER-12/PJ/2013

TENTANG

PEDOMAN PENATAAN, MONITORING DAN EVALUASI ORGANISASI

DIREKTORAT JENDERAL PAJAK

DAFTAR ISI

BAB I	PENDAHULUAN	
	A. Latar Belakang	2
	B. Maksud dan Tujuan	3
	C. Ruang Lingkup	3
	D. Pengertian	3
BAB II	KONSEPSI DASAR	
	A. Prinsip Dasar	5
	B. Aspek-Aspek yang Dievaluasi	5
	C. Hasil yang Diharapkan	7
BAB III	PELAKSANAAN MONITORING DAN EVALUASI	
	A. Pelaksana	8
	B. Sasaran	8
	C. Waktu Pelaksanaan	8
BAB IV	TAHAPAN KEGIATAN MONITORING DAN EVALUASI	
	A. Penentuan Unit-unit Organisasi yang Akan Menjadi Sasaran	9
	B. Penyusunan dan Persiapan Instrumen	9
	C. Pelaksanaan Pengumpulan Data	10
	D. Pengolahan dan Analisis Data	10
	E. Penyusunan Laporan	10
	F. Penyampaian Laporan	11
BAB V	PENUTUP	12

PEDOMAN MONITORING DAN EVALUASI ORGANISASI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sesuai dengan Instruksi Presiden Nomor 13 Tahun 1998 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Evaluasi Organisasi Pemerintahan dan Peraturan Menteri Keuangan nomor 76/PMK.01/2009 tentang Pedoman Penataan Organisasi di Lingkungan Departemen Keuangan serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 67 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah, Direktorat Jenderal Pajak diamanatkan untuk melakukan monitoring dan evaluasi secara periodik dan berkelanjutan terhadap efektivitas seluruh unit-unit organisasi baik di tingkat Kantor Pusat, Instansi Vertikal, maupun di tingkat Unit Pelaksana Teknis.

Struktur organisasi atau bentuk organisasi, secara teoritis dibangun berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal, yang diharapkan mampu beradaptasi dengan tuntutan perubahan lingkungan. Analisis dimaksud dilakukan karena terdapat berbagai hal yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap organisasi yang dibangun atau dikembangkan.

Direktorat Jenderal Pajak diharapkan memiliki bentuk organisasi yang ideal sehingga dapat melakukan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, Direktorat Jenderal Pajak perlu melakukan evaluasi terhadap struktur organisasi untuk menilai relevansi struktur organisasi dalam mendukung upaya Direktorat Jenderal Pajak mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Hasil monitoring dan evaluasi diharapkan menjadi bahan masukan yang berharga (*valuable*) dan penting (*crucial*) untuk membangun organisasi Direktorat Jenderal Pajak yang efektif dan efisien, responsif, serta sesuai dengan perkembangan zaman.

Untuk dapat melaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi efektivitas organisasi, perlu disusun pedomannya. Dengan adanya pedoman ini diharapkan agar pelaksanaan kegiatan monitoring dan evaluasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dapat berjalan secara obyektif, efektif dan efisien sehingga hasilnya bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

B. Maksud dan Tujuan

Pedoman monitoring dan evaluasi organisasi dimaksudkan untuk dijadikan acuan yang jelas bagi Direktorat Jenderal Pajak dalam melaksanakan monitoring dan evaluasi efektivitas struktur organisasi Direktorat Jenderal Pajak.

Tujuan disusunnya pedoman monitoring dan evaluasi organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak adalah:

1. untuk dapat menganalisis dan mengungkap sejauh mana efektivitas proses dan pelaksanaan tugas unit-unit organisasi;
2. untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan unit-unit organisasi menjadi efektif maupun tidak efektif;
3. tersedianya bahan rekomendasi untuk penataan organisasi sesuai dengan hasil penilaian evaluasi organisasi.

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup monitoring dan evaluasi efektivitas organisasi meliputi lima aspek yang terdiri dari struktur organisasi, aturan dan kebijakan, sumber daya manusia, sistem informasi dan teknologi, serta sarana dan prasarana. Evaluasi terhadap kelima aspek tersebut merupakan langkah awal (*initial step*) untuk mengarah pada pencapaian kinerja unit-unit organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

D. Pengertian

1. Organisasi yang efektif dan efisien adalah organisasi yang mampu menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan tujuan pembentukan organisasi tersebut dan mencapai tujuan dengan menggunakan cara-cara yang tepat daya sehingga tidak membuang waktu, tenaga dan biaya.
2. Organisasi yang ideal adalah organisasi yang efektif dan efisien.
3. Aturan adalah ketentuan/patokan/petunjuk/perintah yang telah ditetapkan untuk ditaati.
4. Kebijakan adalah pedoman dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak.
5. *Standard Operating Procedures* (SOP) adalah serangkaian instruksi tertulis yang didokumentasikan dari aktivitas rutin dan berulang yang dilakukan oleh suatu organisasi.
6. Sinergi adalah hubungan kerja sama yang produktif dan harmonis antar unit organisasi.
7. Otomatisasi data perpajakan adalah keadaan dimana data yang sudah dimasukkan (*data entry*) ke sistem informasi perpajakan dapat dipergunakan untuk berbagai tujuan tanpa memerlukan duplikasi kegiatan entry data (*compatible/one input for multiple purpose*).

BAB II KONSEPSI DASAR

A. Prinsip Dasar

Monitoring dan evaluasi merupakan suatu rangkaian kegiatan yang meliputi dua sub kegiatan yaitu monitoring dan evaluasi. Monitoring atau Pemantauan adalah suatu proses penilaian kemajuan suatu program atau kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi adalah rangkaian kegiatan membandingkan hasil atau prestasi suatu kegiatan dengan standar, rencana, atau norma yang telah ditetapkan, dan menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan. Tolok ukur monitoring dan evaluasi efektivitas organisasi pada pedoman ini adalah sebagaimana yang disebut pada aspek-aspek ruang lingkup meliputi antara lain struktur organisasi, sumber daya manusia, aturan dan kebijakan, sistem informasi dan teknologi serta sarana dan prasarana.

Pelaksanaan monitoring dan evaluasi organisasi Direktorat Jenderal Pajak berdasarkan kaidah umum (*good practices*) dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

B. Aspek-Aspek yang Dievaluasi

Aspek-aspek yang dievaluasi meliputi indikator-indikator yang terkandung di dalam ruang lingkup monitoring dan evaluasi organisasi Direktorat Jenderal Pajak. Keseluruhan indikator tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan bentuk suatu organisasi yang dirancang sesuai dengan tujuan didirikannya organisasi tersebut. Bentuk atau struktur suatu organisasi dapat ditentukan oleh banyaknya tugas dan fungsi, wilayah kerja, rentang kendali, formalisasi standar pelaksanaan tugas, sentralisasi dan desentralisasi wewenang. Struktur yang ideal diharapkan mampu mendukung organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang diamanatkan oleh Undang-undang dan peraturan. Selain itu, struktur yang ideal yang diharapkan dapat menciptakan koordinasi dan sinergi antar unit-unit organisasi dalam mencapai target-target strategis. Oleh karena itu, indikator yang dievaluasi adalah:

- a. tingkat kejelasan tugas dan fungsi;
- b. sinergi yang tercipta antar unit-unit organisasi;
- c. kesesuaian nomenklatur dengan tugas dan fungsi;
- d. tingkat ketersediaan *Standard Operating Procedures* (SOP) dan Uraian Jabatan;
- e. tingkat efektivitas rentang kendali;
- f. tingkat keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi kewenangan;
- g. pembagian wilayah kerja yang efektif dan efisien.

2. Aturan dan Kebijakan

Aturan dan kebijakan akan mempengaruhi pola dan tata kerja antar unit. Kesimpangsiuran aturan dan kebijakan dimungkinkan terjadi karena masih kurang efektifnya struktur organisasi. Struktur yang kurang efektif akan menciptakan terputusnya rantai nilai (*value chain*) yang seyogyanya dihasilkan oleh unit-unit yang menggunakan aturan dan kebijakan tersebut. Oleh karena itu, indikator yang dievaluasi adalah:

- a. tingkat kesesuaian aturan atau kebijakan dengan aturan atau kebijakan lainnya;
- b. tingkat efektivitas dan efisiensi penerapan aturan atau kebijakan dengan tugas dan fungsi unit-unit organisasi.

3. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah personil atau orang-orang yang merupakan faktor penentu utama terlaksananya tugas dan fungsi suatu organisasi. Aspek SDM dalam perspektif evaluasi struktur organisasi adalah pengembangan organisasi berdasarkan beban kerja dan kebutuhan pegawai dengan kemampuan khusus/spesialisasi serta unit kerja yang menaunginya. Unit-unit yang memiliki beban kerja terlalu banyak, mungkin disebabkan oleh tanggung jawab unitnya terlalu kecil atau jika beban kerja terlalu sedikit disebabkan oleh tanggung jawab unitnya terlalu besar. Oleh karena itu, indikator yang dievaluasi adalah:

- a. tingkat kesesuaian beban kerja dengan kuantitas dan kualitas pegawai di unit organisasi;
- b. tingkat kebutuhan atas pegawai dengan keahlian/kompetensi khusus.

4. Sistem Informasi dan Teknologi

Sistem Informasi dan Teknologi (IT) adalah sistem yang terdiri dari *hardware*, *software*, data, informasi dan *knowledge* yang mempunyai fungsi mengumpulkan, memproses, menyimpan, menganalisis, dan menyebarkan informasi untuk kepentingan Direktorat Jenderal Pajak. Penggunaan Sistem IT yang handal memungkinkan organisasi untuk bekerja lebih efisien dan modern. Disamping itu, sistem IT yang efektif diharapkan mampu memangkas kegiatan-kegiatan klerikal yang tidak perlu. Dengan demikian keberadaan Sistem IT dapat mempengaruhi struktur organisasi. Oleh karena itu, indikator yang dievaluasi adalah:

- a. tingkat validitas data yang dihasilkan Sistem Informasi DJP;
- b. tingkat optimalisasi pemanfaatan data;
- c. tingkat otomatisasi data perpajakan (*one input for multiple purpose*).

5. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan alat penunjang keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi. Efektivitas struktur organisasi juga dipengaruhi oleh kesesuaian atau keberadaan sarana dan prasarana. Oleh karena itu, indikator yang dievaluasi dalam aspek sarana dan prasarana adalah:

- a. tingkat kesesuaian/aksesibilitas letak kantor dengan wilayah kerjanya (lokasi Wajib Pajak);
- b. tingkat kesesuaian/aksesibilitas letak kantor dengan unit kerja di atasnya.

C. Hasil yang Diharapkan

Hasil yang diharapkan dari pelaksanaan monitoring dan evaluasi organisasi adalah terwujudnya perbaikan organisasi secara terus-menerus (*continuous improvement*) sehingga organisasi dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

BAB III

PELAKSANAAN MONITORING DAN EVALUASI

A. Pelaksana

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 1554/KM.I/2011 tentang Uraian Jabatan Struktural di Lingkungan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak, pelaksana monitoring dan evaluasi struktur organisasi Direktorat Jenderal Pajak adalah Seksi Evaluasi Implementasi Desain Kelembagaan, Subdirektorat Transformasi Organisasi, Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur. Agar monitoring dan evaluasi organisasi menghasilkan output yang bermanfaat bagi pengembangan organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, Seksi Evaluasi Implementasi Desain Kelembagaan dapat membentuk tim yang dibantu oleh pegawai dari unit-unit lain yang memiliki wawasan memadai tentang organisasi Direktorat Jenderal Pajak, baik dari segi konsep maupun kebijakan terutama kebijakan yang mengatur tentang unit induknya.

B. Sasaran

Unit kerja yang menjadi sasaran monitoring dan evaluasi adalah seluruh unit di Direktorat Jenderal Pajak yang terdiri Kantor Pusat, instansi vertikal yang meliputi Kantor Wilayah, Kantor Pelayanan Pajak, Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) dan Unit Pelaksana Teknis (Pusat Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan, Kantor Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan dan Kantor Pengolahan Data Eksternal).

C. Waktu Pelaksanaan

Waktu pelaksanaan monitoring dan evaluasi organisasi ditetapkan sesuai dengan kebutuhan dan diharapkan dapat dilakukan secara periodik minimal sekali dalam setahun.

BAB IV TAHAPAN KEGIATAN MONITORING DAN EVALUASI

A. Penentuan Unit-unit Organisasi yang Akan Menjadi Sasaran

Sejatinya kegiatan monitoring dan evaluasi dilakukan terhadap semua unit yang ada di Direktorat Jenderal Pajak untuk mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi unit-unit tersebut dalam pelaksanaan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan. Namun pelaksana monitoring dan evaluasi organisasi dapat menentukan unit-unit organisasi mana yang akan dimonitor dan dievaluasi berdasarkan skala prioritas terutama yang berhubungan dengan rencana strategis Direktorat Jenderal Pajak. Penentuan skala prioritas unit organisasi ditetapkan berdasarkan instruksi Direktur Jenderal Pajak, rencana strategis, inisiatif strategis, dan *desktop analysis* yang dilakukan oleh Seksi Evaluasi Implementasi Desain Kelembagaan, Subdirektorat Transformasi Organisasi, Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur.

B. Penyusunan dan Persiapan Instrumen

Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data/informasi untuk melakukan monitoring dan evaluasi adalah:

1. kuesioner, yaitu mengumpulkan data yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan yang telah disiapkan terlebih dahulu secara tertulis mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan efektivitas unit-unit organisasi di Direktorat Jenderal Pajak;
2. *desktop analysis*, yaitu melakukan evaluasi dengan menggunakan laporan-laporan atau data yang telah tersedia di internal Direktorat Jenderal Pajak;
3. wawancara, yaitu mengumpulkan data dengan melakukan wawancara langsung kepada para pejabat/pegawai mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan efektivitas unit-unit organisasi di Direktorat Jenderal Pajak;
4. observasi lapangan, yaitu mengumpulkan data dengan melakukan pengamatan langsung mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan efektivitas unit-unit organisasi di Direktorat Jenderal Pajak;
5. studi pustaka, yaitu mengumpulkan data yang dilakukan berdasarkan bahan-bahan seperti buku-buku, artikel, dan peraturan-peraturan yang ada hubungannya dengan organisasi.

C. Pelaksanaan Pengumpulan Data

Unit pelaksana monitoring dan evaluasi mengumpulkan data unit-unit organisasi yang menjadi sasaran. Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data antara lain kuesioner, *desktop analysis*, wawancara, observasi lapangan dan studi pustaka.

Unit pelaksana monitoring dan evaluasi dapat menggunakan salah satu, beberapa atau seluruh instrumen sekaligus dalam melakukan kegiatan monitoring dan evaluasi organisasi. Penentuan instrumen yang digunakan dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan kemudahan praktek di lapangan.

D. Pengolahan dan Analisis Data

Setelah semua data yang diperlukan terkumpul, Unit Pelaksana Monitoring dan Evaluasi organisasi selanjutnya mengolah dan menganalisis data tersebut. Metode yang digunakan untuk menganalisis keefektifan organisasi salah satunya adalah dengan menghitung atau memberi *scoring* terhadap aspek organisasi yang diukur yang terdiri dari struktur organisasi, sumber daya manusia, aturan dan kebijakan, sistem informasi dan teknologi serta sarana dan prasarana.

E. Penyusunan Laporan

Laporan monitoring dan evaluasi efektivitas organisasi pada dasarnya merupakan dokumen konkrit (*explicit knowledge*) yang secara potensial dapat dimanfaatkan bagi pengembangan organisasi pemerintah pada masa-masa berikutnya. Laporan ini dimaksudkan sebagai salah satu media atau alat untuk meningkatkan kinerja Direktorat Jenderal Pajak secara bertahap, konsisten dan berkesinambungan berdasarkan informasi yang dimiliki.

Materi pokok dalam Laporan Monitoring dan Evaluasi Organisasi adalah terdiri dari:

1. **ringkasan eksekutif** (*executive summary*), memuat ringkasan hal-hal pokok yang terdapat dalam laporan.
2. **pendahuluan**, mencakup latar belakang masalah, tujuan evaluasi, tim evaluasi dan jadwal pelaksanaan evaluasi.
3. **analisis**, meliputi deskripsi unit kerja, metode pengumpulan data, deskripsi hasil pengumpulan data, dan deskripsi hasil analisis terhadap aspek-aspek dalam ruang lingkup evaluasi.
4. **penutup** terdiri dari kesimpulan dan rekomendasi.

F. Penyampaian Laporan

Laporan hasil evaluasi organisasi disampaikan oleh Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur kepada Pimpinan Direktorat Jenderal Pajak dan unit penindak lanjut yaitu unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak yang memiliki kewenangan untuk menindaklanjuti hasil pelaksanaan evaluasi.

BAB V PENUTUP

Pelaksanaan monitoring dan evaluasi organisasi Direktorat Jenderal Pajak merupakan hal yang penting dalam rangka mewujudkan instansi Direktorat Jenderal Pajak yang efektif dan efisien menuju tercapainya tujuan strategis yang diharapkan. Kegiatan monitoring dan evaluasi organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak diharapkan dapat dilakukan secara periodik dan berkelanjutan.

Pedoman monitoring dan evaluasi efektivitas organisasi ini diharapkan dapat memberikan arah dan acuan pelaksanaan kegiatan evaluasi organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Dengan demikian, pelaksanaan monitoring dan evaluasi organisasi dapat berjalan secara objektif, efektif, efisien dan dapat menghasilkan bahan masukan yang bermanfaat untuk perbaikan dan penataan organisasi Direktorat Jenderal Pajak di masa yang akan datang.

DIREKTUR JENDERAL PAJAK,

ttd.

A. FUAD RAHMANY