

# Evaluasi Lingkungan Pengendalian dengan Kerangka Pengendalian Internal COSO di KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan

Sekar Puspita Ayu Setiyaviani<sup>1\*</sup>, Lufti Julian<sup>2</sup>

Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia

<sup>1)</sup>[sekarpuspita@gmail.com](mailto:sekarpuspita@gmail.com), <sup>2)</sup>[lufti.julian@yahoo.co.id](mailto:lufti.julian@yahoo.co.id)

\*Corresponding Author

Diajukan : 1 Juni 2023

Disetujui : 18 Juni 2023

Dipublikasi : 1 Oktober 2023

## ABSTRACT

*The control environment is crucial for establishing a reliable internal control system to prevent corporate fraud at the Jakarta Pesanggrahan Tax Office. It collects state revenue and accesses sensitive taxpayer information, including personal identity and financial data, making it susceptible to fraud risks. This study evaluates the control environment components of the Jakarta Pesanggrahan Tax Office using the 2013 edition of the COSO Internal Control Framework. The study used qualitative descriptive and case study methods. The population of this tax office consists of 93 employees. Primary data was collected through semi-structured interviews with 20 informants from various sections. Secondary data was collected through online sources, regulations, reports, and a literature review. The novelty in this study is that researchers used thematic analysis to produce 37 themes used as indicators in the suitability assessment of control environment components. The research results show that Jakarta Pesanggrahan Tax Office has 31 out of 37 indicators. In the "The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values" component, there are findings of working hours violations. In the component "The board of directors demonstrates independence from management and exercises oversight of the development and performance of internal control," there are repeated findings from the Supreme Audit Agency of the Republic of Indonesia, and the structure of the Internal Compliance Unit needs to operate independently. In the component "Management establishes, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities in the pursuit of objectives," there are differences in perceptions between personnel of the Compliance Committee and inconsistencies in work positions. In the "The organization demonstrates a commitment to attract, develop, and retain competent individuals in alignment with objectives," the Jakarta Pesanggrahan Tax Office has fulfilled all indicators. Finally, in the component "The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives," the finding is the form of quality inequality resulting from employee performance ratings. Overall, the study aims to contribute to developing knowledge about the control environment in the tax office.*

**Keywords:** Control Environment; Internal Control; Public Sector

## PENDAHULUAN

Pengendalian internal mengacu pada prosedur yang diterapkan oleh dewan organisasi, manajemen senior, serta personel lain dengan tujuan memastikan bahwa tujuan operasional, akuntabilitas, dan kepatuhan terpenuhi, seperti yang dinyatakan oleh COSO (2013). Proses ini tidak hanya mencakup masalah keuangan dan akuntansi, tetapi juga keseluruhan organisasi, termasuk pencegahan *fraud*.

Menurut ACFE (2023), *fraud* didefinisikan sebagai setiap tindakan yang bergantung pada penipuan untuk mendapatkan keuntungan. ACFE (2023) mengkategorikan *fraud* menjadi tiga jenis, yaitu korupsi, penyalahgunaan aset, serta kecurangan pelaporan. Secara kolektif, ketiga jenis *fraud* tersebut disebut sebagai *fraud tree*. Penelitian sebelumnya telah menyajikan banyak bukti bahwa pengendalian internal yang lemah dalam organisasi dapat menyebabkan *fraud*. Penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti sistem pengendalian internal yang lemah, sistem akuntansi yang tidak memadai, hukuman yang tidak memadai, gaji yang rendah, dan nepotisme berkontribusi terhadap korupsi keuangan (Hazaea & Zhu, 2022). Akan tetapi penelitian yang mengevaluasi pengendalian internal di kantor pajak masih terbatas.

Untuk memastikan pengendalian internal di kantor pajak berjalan efektif, penting bagi seorang pemimpin untuk membentuk *tone at the top* dan Unit Kepatuhan Internal yang bertanggung jawab untuk mengawasi proses bisnis agar sesuai dengan peraturan yang berlaku. Berdasarkan COSO (2013), pengendalian internal terdiri dari lima elemen, yaitu: lingkungan pengendalian (*control environment*), penilaian risiko (*risk assessment*), aktivitas pengendalian (*control activities*), informasi dan komunikasi (*information and communication*), dan aktivitas pemantauan (*monitoring activities*). Tuanakotta (2019) menekankan bahwa lingkungan pengendalian menjadi dasar untuk membangun dan menerapkan sistem pengendalian internal. Sama halnya dengan Bruwer & Coetzee (2016), yang menjelaskan bahwa lingkungan pengendalian menjadi pondasi dalam sistem pengendalian internal. Dalam lingkungan pengendalian, menekankan pentingnya integritas dan pengimplementasian nilai-nilai organisasi agar pengendalian internal dapat berdiri dengan kokoh.

Permasalahan yang timbul adalah adanya potensi risiko *fraud* yang besar di Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP Pratama) Jakarta Pesanggrahan. Dalam kegiatan operasionalnya, KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan bertugas dalam mengumpulkan pajak dan memberikan pelayanan kepada Wajib sehingga pegawai KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan mempunyai akses ke informasi sensitif tentang Wajib Pajak, termasuk data keuangan dan identitas pribadi. Informasi tersebut dapat disalahgunakan untuk kepentingan pribadi atau untuk melakukan tindakan *fraud*. Dengan adanya risiko *fraud*, maka KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan perlu menguatkan lingkungan pengendaliannya untuk menjaga integritas dan kerahasiaan informasi. Dalam hal memberikan pelayanan perpajakan, pegawai KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan juga rentan terhadap risiko korupsi maupun kolusi. Risiko tersebut muncul apabila terdapat peluang bagi pegawai KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan untuk bekerja sama secara tidak etis dengan Wajib Pajak atau pihak lainnya untuk memperoleh keuntungan pribadi atau mempengaruhi proses perpajakan. Manfaat dari penelitian ini adalah memberikan gambaran kondisi lingkungan pengendalian internal di KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan sehingga dapat memberikan rekomendasi perbaikan atas temuan penelitian. Rekomendasi perbaikan diperlukan untuk memperbaiki pengendalian internal sehingga dapat berjalan dengan efektif. Dengan penelitian ini, akan memberikan kontribusi pada pengembangan pengetahuan dalam hal lingkungan pengendalian di kantor pajak.

## STUDI LITERATUR

### Lingkungan Pengendalian

COSO (2013) mendefinisikan lingkungan pengendalian sebagai kumpulan standar, proses, dan struktur yang menjadi landasan penerapan pengendalian internal pada organisasi. Komponen lingkungan pengendalian terdiri dari lima prinsip dasar dan 20 titik fokus sebagai berikut:

Tabel 1. Prinsip dan Titik Fokus Lingkungan Pengendalian

No.	Prinsip	Titik Fokus
1.	Organisasi berkomitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika	1. Mengatur " <i>tone at the top</i> " 2. Menetapkan standar perilaku 3. Mengevaluasi kepatuhan terhadap standar perilaku 4. Menangani deviasi/penyimpangan secara tepat waktu

No.	Prinsip	Titik Fokus
2.	Dewan pengawas menunjukkan independensinya dari manajemen dan melakukan pengawasan atas perkembangan dan kinerja pengendalian internal	5. Menetapkan tanggung jawab pengawasan 6. Menerapkan keahlian yang relevan 7. Beroperasi secara mandiri 8. Memberikan pengawasan terhadap lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan aktivitas pemantauan
3.	Manajemen dengan pengawasan dewan menetapkan struktur, jalur pelaporan, dan wewenang serta tanggung jawab yang sesuai dalam mencapai tujuan	9. Mempertimbangkan semua struktur entitas 10. Menetapkan jalur pelaporan 11. Mendefinisikan, menugaskan, dan membatasi wewenang dan tanggung jawab
4.	Organisasi berkomitmen untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai yang kompeten sejalan dengan tujuan	12. Menetapkan kebijakan dan praktik 13. Mengevaluasi kompetensi dan mengatasi kekurangan 14. Menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu 15. Merencanakan dan mempersiapkan suksesi
5.	Organisasi meminta pertanggungjawaban individu atas tanggung jawab pengendalian internal mereka dalam mencapai tujuan	16. Menegakkan akuntabilitas melalui struktur, wewenang, dan tanggung jawab 17. Menetapkan ukuran kinerja, insentif, dan penghargaan 18. Mengevaluasi ukuran kinerja, insentif, dan penghargaan untuk relevansi berkelanjutan 19. Mempertimbangkan tekanan yang berlebihan 20. Mengevaluasi kinerja dan penghargaan atau disiplin individu

Sumber: (COSO, 2013; International Finance Corporation, 2021; Provasi & Riva, 2015)

Penting untuk memperkuat komponen lingkungan pengendalian dalam membangun dan menciptakan pengendalian internal yang kuat. Pemimpin harus memberikan contoh dan arahan yang dapat dimengerti oleh karyawan untuk menciptakan budaya organisasi yang mengutamakan pengendalian internal. Struktur organisasi yang baik juga dapat membantu mengalokasikan tanggung jawab, wewenang, dan akuntabilitas, meminimalkan penyalahgunaan wewenang. Setiap karyawan harus berkontribusi untuk memperkuat kepatuhan terhadap prosedur yang telah ditetapkan, dan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dapat menumbuhkan lingkungan pengendalian yang positif.

### Teori Agensi

Dalam teori agensi yang dikemukakan oleh Jensen & Meckling (1976), pemegang saham, bertindak sebagai prinsipal, selalu menginginkan keuntungan untuk hasil produktivitas perusahaan. Namun, mereka tidak dapat mencapainya sendiri dan memerlukan bantuan manajer, yang bertindak sebagai agen dan memiliki wewenang untuk mengawasi perusahaan secara langsung, untuk mencapai hasil yang diinginkan. Hal ini disebabkan pemegang saham dan manajer memiliki peran dan wewenang yang berbeda. Akibatnya, isu pemisahan kekuasaan antara pemegang saham dengan manajer menimbulkan konflik. Konflik ini muncul karena perbedaan kepentingan dan tanggung jawab, karena pemegang saham berusaha untuk

meningkatkan keuntungan sementara manajer bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Konflik ini dapat menghalangi pemegang saham untuk mendapatkan hasil yang diinginkan, oleh karena itu mereka harus berusaha memaksa manajer untuk menuruti keinginan mereka. Selain itu, pada posisi manajer, adanya konflik dapat menimbulkan perilaku oportunistik untuk menguntungkan diri sendiri. Mengingat bahwa manajer memegang posisi dan tanggung jawab penting dalam perusahaan, pemegang saham hanya dapat mengandalkan mereka untuk mendapatkan keuntungan. Oleh karena itu, pemegang saham harus melakukan upaya membujuk manajer untuk mematuhi keinginan mereka.

Teori keagenan dapat digunakan untuk mengkaji hubungan antara pemerintah dan petugas pajak di kantor pajak. Kontrak keagenan menjabarkan aturan dan tanggung jawab petugas pajak, namun konflik kepentingan dapat muncul jika petugas pajak memiliki kepentingan pribadi seperti menerima suap.

### Penelitian Terdahulu

Penelitian oleh Leke et al. (2022) bertujuan untuk menganalisis lingkungan pengendalian Inspektorat Kabupaten Nagekeo dalam melaksanakan sistem pengendalian intern pemerintah. Penelitian difokuskan pada lingkungan pengendalian yang dibangun oleh Pegawai Inspektorat Kabupaten Nagekeo sebagai Aparat Pengawas Intern Pemerintah. Kategori penilaian lingkungan pengendalian digunakan sebagai alat pembanding dan teknik deskriptif kuantitatif digunakan dengan pendekatan *field research*. Pemilihan sampel dilakukan melalui *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui angket, observasi, dan wawancara dengan fokus pada sub elemen pengendalian lingkungan dengan delapan variabel. Variabel tersebut mencakup menjunjung tinggi integritas dan nilai-nilai etika, komitmen terhadap kompetensi, kepemimpinan yang kondusif, pembentukan struktur organisasi sesuai kebutuhan, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat, perumusan dan pelaksanaan kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang sehat, mewujudkan peran aparatur pengawasan intern pemerintah yang efektif, dan hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait. Studi ini menemukan bahwa sebagian besar variabel mendapat skor 2,25, namun dua variabel yang terkait dengan kebijakan penegakan hukum dan pengembangan sumber daya manusia tidak memadai dan memerlukan perhatian lebih, yaitu penegakan hukum integritas dan etika serta perumusan dan implementasi kebijakan pengembangan sumber daya manusia. Temuan ini menyiratkan pentingnya memperkuat aspek penegakan hukum integritas dan etika, serta perumusan dan implementasi kebijakan pengembangan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan pengendalian internal.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Sakti et al. (2022) yang bertujuan untuk menganalisis pengendalian internal dan gaya kepemimpinan berperan dalam mengurangi kemungkinan terjadinya kecurangan. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan perolehan data primer melalui kuesioner terhadap 40 karyawan PT Koperasi Manurung Palopo. Metode analisisnya menggunakan regresi linier berganda yang diproses dengan *software* SPSS 22. Hasil yang didapatkan adalah bahwa penurunan pengendalian internal dan gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kemungkinan kecurangan, sedangkan peningkatan faktor-faktor tersebut dapat mengurangi kemungkinan perilaku kecurangan. Dalam penelitian tersebut, menekankan pentingnya pengendalian internal yang efektif dan kepemimpinan yang baik dalam mencegah terjadinya kecurangan.

Dalam penelitian Kesek et al. (2021), dilakukan analisis tentang pengaruh pengendalian internal serta budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Sumatera Utara Provinsi Sulawesi. Analisis data dilakukan dengan regresi berganda. Kesimpulan yang diperoleh adalah bahwa budaya organisasi yang kurang kondusif menyebabkan kinerja karyawan menjadi menurun, dan sebaliknya. Selain itu, kuatnya pengendalian internal dalam suatu organisasi mengacu pada kinerja karyawan yang lebih baik, begitupun sebaliknya. Hal ini menyoroti pentingnya membangun budaya organisasi yang kondusif dan pengendalian internal yang efektif untuk mencapai kinerja yang optimal.

Penelitian Anita (2019) berfokus pada bagaimana kepemimpinan berdampak pada budaya organisasi dan efektivitas pengendalian internal pada KPP Pratama Jakarta Penjarangan. Studi ini menggunakan survei dan wawancara untuk menilai pengaruh pemimpin terhadap budaya organisasi dan menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan karakteristik pemimpin unit berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi pelaksanaan pengendalian internal. Temuan ini sejalan dengan kerangka pengendalian internal COSO, yang menganggap budaya organisasi sebagai bagian dari lingkungan pengendalian. Penelitian ini menyoroti korelasi yang signifikan antara budaya organisasi dan pengendalian internal, serta peran penting pemimpin dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pengendalian internal yang efektif.

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan lingkungan pengendalian dan meminimalkan risiko penipuan, instansi pemerintah seperti kantor pajak harus fokus pada menjaga integritas dan standar etika, mengembangkan sumber daya manusia, mempromosikan kepemimpinan yang baik, serta memupuk budaya organisasi yang positif. Dengan menangani bidang-bidang ini, pengendalian internal dapat menjadi lebih efektif. Studi literatur yang ada juga akan membantu Peneliti dalam menganalisis lebih lanjut tentang lingkungan pengendalian di KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

### METODE

Peneliti menggunakan metode studi kasus sebagai bagian dari penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif melibatkan peneliti secara subjektif membimbing informan untuk menggambarkan perspektif mereka sendiri. Analisis bersifat deskriptif, yaitu berusaha mendefinisikan suatu topik dengan mengumpulkan data dan mentabulasikannya berdasarkan frekuensi variabel (Schindler, 2019). Metode studi kasus dipilih untuk memberikan analisis yang detail terhadap objek penelitian.

Studi ini mengevaluasi lingkungan pengendalian pada KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan dengan menganalisis komponen-komponennya berdasarkan kerangka pengendalian internal COSO. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data yang peneliti kumpulkan secara langsung untuk tujuan khusus penelitian disebut data primer (Sekaran & Bougie, 2016). Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur yang berlangsung secara tatap muka dengan durasi masing-masing berkisar satu jam. KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan terdiri dari 93 pegawai. Dari populasi tersebut, dipilih 20 informan dengan mempertimbangkan keberagaman seksi, posisi jabatan, masa kerja, usia, dan gender. Informan tersebut terdiri dari satu Kepala Kantor, dua *Supervisor* Pemeriksa Pajak, satu Kepala Sub Bagian, tujuh Kepala Seksi, dan sepuluh staff. Proses pemilihan informan untuk penelitian kualitatif didasarkan pada representasi bagian di KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan, sebagaimana Sekaran & Bougie (2016) menyatakan bahwa dalam pemilihan sampel penelitian kualitatif, penting bahwa subjek dipilih sedemikian rupa sehingga mencerminkan keragaman populasi. Selain itu, data sekunder berkaitan dengan informasi yang dikumpulkan oleh individu lain dengan tujuan yang berbeda dengan penelitian ini. Data sekunder dapat diperoleh melalui sumber *online*, peraturan-peraturan, laporan-laporan Unit Kepatuhan Internal, dan tinjauan literatur.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data deskriptif, yang dirancang untuk mengumpulkan data yang menjelaskan ciri-ciri objek. Menurut Sekaran & Bougie (2016), studi deskriptif digunakan untuk memahami ciri-ciri kelompok dalam keadaan tertentu, mengevaluasi aspek situasi tertentu secara sistematis, menawarkan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya, dan membantu dalam pengambilan keputusan. Analisis tematik digunakan dalam penelitian ini untuk mengidentifikasi pola atau tema dalam data kualitatif (Maguire & Delahunt, 2017). Tahapan analisis tematik menurut Braun & Clarke (2006) dalam Maguire & Delahunt (2017) melibatkan beberapa tahapan termasuk mengidentifikasi data, menghasilkan kode awal, menemukan tema, meninjau tema, dan menulis. Untuk menentukan tema, peneliti menggunakan perangkat lunak NVivo 12 Plus sebagai alat penelitian. NVivo adalah perangkat lunak yang mengkodekan data secara efektif dan efisien untuk mengatasi subjektivitas, validitas, dan

reaktivitas peneliti (Priyatni et al., 2020). Dalam penggunaan NVivo 12 Plus melibatkan konversi rekaman wawancara ke dalam bentuk tertulis, mengimpornya ke dalam perangkat lunak, mengkategorikan tema secara otomatis, dan menganalisis tema. Dari hasil analisis tematik, diperoleh 37 tema yang merupakan indikator penilaian, sebagai berikut:

Tabel 2. Tema yang Berkaitan dengan Lingkungan Pengendalian KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan

No.	Prinsip	Tema
1.	Organisasi berkomitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika	Keteladanan pemimpin, Komunikasi pemimpin, Komitmen, Nilai-nilai organisasi, Penerapan kode etik, Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi, Sosialisasi kode etik, Evaluasi kepatuhan kode etik, <i>Agent of Change</i> , Integritas, Kedisiplinan pegawai, Pemantauan kode etik
2.	Dewan pengawas menunjukkan independensinya dari manajemen dan melakukan pengawasan atas perkembangan dan kinerja pengendalian internal	Temuan BPK, Tindak lanjut temuan, Keahlian, Unit Kepatuhan Internal beroperasi secara mandiri, Pengawasan
3.	Manajemen dengan pengawasan dewan menetapkan struktur, jalur pelaporan, dan wewenang serta tanggung jawab yang sesuai dalam mencapai tujuan	Komite kepatuhan, Kesesuaian posisi kerja dengan kompetensi, Jalur pelaporan, Pemahaman pegawai atas wewenang dan tanggung jawab pekerjaannya
4.	Organisasi berkomitmen untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai yang kompeten sejalan dengan tujuan	Kebijakan dan praktik, Evaluasi kinerja, Sosialisasi dan pelatihan, Apresiasi, Peran <i>leader</i> , Manajemen talenta
5.	Organisasi meminta pertanggungjawaban individu atas tanggung jawab pengendalian internal mereka dalam mencapai tujuan	Akuntabilitas, <i>E-performance</i> , Diklat, Ukuran Kinerja, Insentif Pegawai, Penghargaan, Evaluasi ukuran kinerja, insentif, penghargaan, <i>Knowing Your Employee</i> , Pendekatan Kepala Kantor, Evaluasi kinerja dan penghargaan atau disiplin individu

Sumber: Hasil Koding Tema dengan Menggunakan Nvivo 12 Plus

Indikator tersebut dijadikan acuan bagi peneliti dalam melakukan skoring. Skor “1” diberikan apabila hasil analisis menunjukkan unsur lingkungan pengendalian terpenuhi, sementara skor “0” diberikan apabila hasil analisis menunjukkan adanya temuan atau unsur lingkungan pengendalian tidak terpenuhi. Total skor yang diperoleh apabila memenuhi keseluruhan indikator adalah 37 atau 100%.

## HASIL

Pada komponen lingkungan pengendalian yang pertama, yaitu “Organisasi menunjukkan komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika”, dari 12 indikator, terdapat 11 indikator yang terpenuhi. Dalam komponen tersebut, indikator “Kedisiplinan pegawai” belum terpenuhi. Untuk komponen lingkungan pengendalian yang kedua, dari lima indikator telah terpenuhi tiga, dengan dua temuan yang berasal dari indikator “Temuan BPK” dan “Unit Kepatuhan Internal beroperasi secara mandiri”. Berikutnya, pada komponen lingkungan pengendalian yang ketiga mendapatkan terpenuhi dua dari empat indikator, dengan temuan yang berasal dari indikator “Komite kepatuhan” dan “Kesesuaian posisi kerja dengan kompetensi”. Selanjutnya adalah komponen yang keempat, yaitu “Organisasi menunjukkan komitmen untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten sejalan dengan tujuan” memenuhi keseluruhan indikator. Hal ini menunjukkan bahwa KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan telah memiliki

perhatian dan komitmen terhadap pengembangan kualitas sumber daya manusia di organisasi. Terakhir, komponen yang kelima, yaitu “Organisasi meminta pertanggungjawaban individu atas tanggung jawab pengendalian internal mereka dalam mencapai tujuan” terpenuhi sembilan dari sepuluh indikator yang ada. Temuan pada komponen ini adalah pada indikator “Evaluasi kinerja dan penghargaan atau disiplin individu”. Sehingga secara keseluruhan, KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan telah memenuhi skor 31 dari 37 indikator yang ada, atau jika dipersentasekan adalah sebesar 83,78%. Berikut ini adalah tabel yang menampilkan hasil evaluasi komponen lingkungan pengendalian di KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan secara lebih rinci:

Tabel 3. Hasil Evaluasi Komponen Lingkungan Pengendalian KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan

No	Komponen Lingkungan Pengendalian	Nilai Acuan	Capaian	% Capaian
1.	<b>Organisasi menunjukkan komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>91.67%</b>
	1. Mengatur <i>"tone at the top"</i>	3	3	100.00%
	1) Keteladanan pemimpin	1	1	
	2) Komunikasi pemimpin	1	1	
	3) Komitmen	1	1	
	2. Menetapkan standar perilaku	3	3	100.00%
	1) Nilai-nilai organisasi	1	1	
	2) Penerapan kode etik	1	1	
	3) Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi (ZI WBK)	1	1	
	3. Mengevaluasi kepatuhan terhadap standar perilaku	3	3	100.00%
	1) Sosialisasi kode etik	1	1	
	2) Evaluasi kepatuhan kode etik	1	1	
	3) <i>Agent of Change</i>	1	1	
	4. Menangani deviasi/penyimpangan secara tepat waktu	3	2	66.67%
1) Integritas	1	1		
2) Kedisiplinan jam kerja	1	-		
3) Pemantauan kode etik	1	1		
2.	<b>Dewan pengawas menunjukkan independensi dari manajemen dan melakukan pengawasan atas perkembangan dan kinerja pengendalian internal</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>60.00%</b>
	1. Menetapkan tanggung jawab pengawasan	2	1	50.00%
	1) Temuan BPK	1	-	
	2) Tindak lanjut temuan	1	1	
	2. Menerapkan keahlian yang relevan	1	1	100.00%
	1) Keahlian	1	1	
	3. Beroperasi secara mandiri	1	-	-
	1) Unit Kepatuhan Internal beroperasi secara mandiri	1	-	-
4. Memberikan pengawasan terhadap lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan aktivitas pemantauan	1	1	100.00%	
1) Pengawasan	1	1		
3.	<b>Manajemen dengan pengawasan dewan menetapkan struktur, jalur pelaporan, dan</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>50.00%</b>

No	Komponen Lingkungan Pengendalian	Nilai Acuan	Capaian	% Capaian
	<b>wewenang serta tanggung jawab yang sesuai dalam mengejar tujuan</b>			
	1. Mempertimbangkan semua struktur entitas	2	-	-
	1) Komite kepatuhan	1	-	
	2) Kesesuaian posisi kerja dengan kompetensi	1	-	
	2. Menetapkan jalur pelaporan	1	1	100.00%
	1) Jalur pelaporan	1	1	
	3. Mendefinisikan, menugaskan, dan membatasi wewenang dan tanggung jawab	1	1	100.00%
	1) Pemahaman pegawai atas wewenang dan tanggung jawab pekerjaannya	1	1	
<b>4.</b>	<b>Organisasi menunjukkan komitmen untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten sejalan dengan tujuan</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>100.00%</b>
	1. Menetapkan kebijakan dan praktik	1	1	100.00%
	1) Kebijakan dan praktik	1	1	
	2. Mengevaluasi kompetensi dan mengatasi kekurangan	2	2	100.00%
	1) Evaluasi kinerja	1	1	
	2) Sosialisasi dan pelatihan	1	1	
	3. Menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu	1	1	100.00%
	1) Apresiasi	1	1	
	4. Merencanakan dan mempersiapkan suksesi	2	2	100.00%
	1) Peran leader	1	1	
	2) Manajemen talenta	1	1	
<b>5.</b>	<b>Organisasi meminta pertanggungjawaban individu atas tanggung jawab pengendalian internal mereka dalam mencapai tujuan</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>90.00%</b>
	1. Menegakkan akuntabilitas melalui struktur, wewenang, dan tanggung jawab	3	3	100.00%
	1) Akuntabilitas	1	1	
	2) <i>E-performance</i>	1	1	
	3) Diklat	1	1	
	2. Menetapkan ukuran kinerja, insentif, dan penghargaan	3	3	100.00%
	1) Ukuran Kinerja	1	1	
	2) Insentif Pegawai	1	1	
	3) Penghargaan	1	1	
	3. Mengevaluasi ukuran kinerja, insentif, dan penghargaan untuk relevansi berkelanjutan	1	1	100.00%
	1) Evaluasi ukuran kinerja, insentif, penghargaan	1	1	
	4. Mempertimbangkan tekanan yang berlebihan	2	2	100.00%
	1) <i>Knowing Your Employee</i>	1	1	
	2) Komunikasi Kepala Kantor	1	1	
	5. Mengevaluasi kinerja dan penghargaan atau	1	-	-

No	Komponen Lingkungan Pengendalian	Nilai Acuan	Capaian	% Capaian
	disiplin individu			
	1) Evaluasi kinerja dan penghargaan atau disiplin individu	1	-	
<b>Total</b>		<b>37</b>	<b>31</b>	
<b>Persentase capaian kesesuaian lingkungan pengendalian</b>				<b>83.78%</b>

Sumber: Hasil Analisis Peneliti

Pada tabel di atas dapat dirinci terkait penjelasan masing-masing komponen lingkungan pengendalian sebagai berikut:

1. Organisasi menunjukkan komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika

Pada tema “Keteladanan pemimpin”, Kepala Kantor telah memberikan keteladanan melalui sikap dan ucapan, misal dalam pernyataan informan *“Kepala Kantor terus menerus mengingatkan, dan juga memberikan contoh bagi pegawai mulai dari hal yang sederhana yaitu berangkat lebih awal, datang rapat lebih awal, dan selalu mengingatkan untuk memegang integritas.”* Pada tema “Komunikasi pemimpin”, Kepala Kantor mengomunikasikan pentingnya kode etik kepada pegawai secara rutin dalam setiap rapat, sebagaimana pernyataan informan *“Dalam setiap rapat, Kepala Kantor selalu memberikan arahan agar setiap pegawai selalu memegang teguh integritas dalam bertugas.”* Dalam tema “Komitmen”, komitmen penerapan kode etik dan integritas ditandai dengan era modernisasi kantor pajak. *“Sejak modernisasi kantor pajak, kita sudah sama-sama berkomitmen melaksanakan nilai-nilai kode etik dan integritas.”* Setiap tahun, Kepala Kantor juga menandatangani komitmen integritas pimpinan pada saat peringatan Hari Pajak, sebagaimana pernyataan dari informan *“Untuk pimpinan juga ada komitmen integritas pimpinan yang ditandatangani setiap bulan Juli saat hari Pajak.”*

Selanjutnya, dalam tema “Nilai-nilai organisasi”, KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan telah menerapkan Nilai-nilai Kementerian Keuangan sebagai nilai organisasi. Dalam tema “Penerapan kode etik”, tidak dijumpai adanya pelanggaran kode etik yang berkaitan dengan *fraud*. Kemudian, dalam tema “Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi (ZI WBK)”, KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan telah memperoleh predikat ZI WBK dari Kementerian PAN-RB. Berkaitan dengan tema “Sosialisasi kode etik”, KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan menyelenggarakan sosialisasi kode etik secara rutin. Sosialisasi diberikan oleh Unit Kepatuhan Internal dan diadakan untuk memberikan informasi mengenai kode etik serta memperoleh umpan balik dari pegawai. Dalam tema “Evaluasi kepatuhan kode etik”, evaluasi dilakukan oleh Unit Kepatuhan Internal, dengan hasil pegawai mematuhi kepatuhan kode etik dan tidak adanya pelanggaran *fraud*. Selanjutnya, berkaitan dengan tema “Agent of Change”, *Agent of change* merupakan akseletarator reformasi birokrasi di KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan, sebagaimana pernyataan informan *“Di kantor juga ada agen perubahan yang kami libatkan dalam sosialisasi-sosialisasi sehingga tidak hanya Unit Kepatuhan Internal yang dapat menyampaikan perihal kewajiban, larangan, dan sanksi dalam kode etik. Sehingga terkait kode etik, agen perubahan juga ikut menyampaikan.”*

Pada tema “Integritas”, Kepala Kantor dalam kesehariannya mencerminkan integritas. Setiap tahun, seluruh pegawai KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan membaca dan menandatangani Pakta Integritas, yaitu suatu bentuk komitmen bahwa dalam melaksanakan tugasnya selalu memegang teguh integritas. Sebagaimana dalam kutipan pernyataan informan *“Kepala Kantor dalam kesehariannya, melalui sikapnya sangat mencerminkan integritas. Melalui ucapan, dalam setiap kesempatan Beliau selalu menekankan pentingnya integritas.”* Pada tema “Pemantauan kode etik”, Unit Kepatuhan Internal melakukan

pemantauan kode etik melalui survei, observasi, sidak, dan pemantauan media sosial pegawai. Selanjutnya, dalam tema “Kedisiplinan pegawai”, masih dijumpai pegawai yang tidak berada di ruangan pada saat jam kerja. Hal ini ditunjukkan pada pernyataan sejumlah informan sebagai berikut: *“Kalau untuk kantor secara umum, hal-hal yang perlu ditingkatkan adalah soal kedisiplinan. Misalnya terkadang saat jam kerja, masih ada beberapa pegawai yang belum kembali dari makan siang.”* Informan lain juga menyatakan hal demikian *“Mungkin saat ini Unit Kepatuhan Internal masih kurang efektif dalam hal menegur pegawai yang sering terlambat dan menggunakan jam makan siang yang lebih lama dari yang seharusnya karena hal tersebut sering terjadi berulang.”* Padahal disiplin yang baik menunjukkan tingkat tanggung jawab yang dimiliki seseorang atas tugas yang diberikan, yang pada gilirannya meningkatkan semangat dan membantu mencapai tujuan organisasi. (Yuliandi & Tahir, 2019).

2. Dewan pengawas menunjukkan independensi dari manajemen dan melakukan pengawasan atas perkembangan dan kinerja pengendalian internal

Pada tema “Temuan BPK”, terdapat temuan BPK yang berulang dari tahun ke tahun berupa Surat Tagihan Pajak (STP) yang belum diterbitkan. *“Ada temuan dari Badan Pemeriksa Keuangan, biasanya yang paling sering adalah temuan STP yang belum diterbitkan.”* Selanjutnya, terkait tema “Tindak lanjut temuan”, temuan telah ditindaklanjuti dengan memperhatikan jangka waktu. Terkait tema “Keahlian”, pegawai menerapkan keahliannya secara relevan dan untuk meningkatkan keahliannya, tersedia berbagai macam pelatihan. Selanjutnya, dalam tema “Unit Kepatuhan Internal beroperasi secara mandiri”, posisi Unit Kepatuhan Internal yang tidak berdiri sendiri melainkan melekat ke Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal, sehingga membuat kegiatan operasionalnya terkadang tidak serta merta mengerjakan tugas kepatuhan internal saja. Sehingga menimbulkan potensi risiko kurang independen dan dapat memicu konflik kepentingan. Hal tersebut bertentangan dengan penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa fungsi kepatuhan di perusahaan harus independen (Nagy & Pererva, 2018). Tema selanjutnya adalah “Pengawasan”, pengawasan pengendalian internal dilakukan oleh Unit Kepatuhan Internal untuk memperoleh keyakinan bahwa pegawai memegang teguh kode etik, standar perilaku, *Standard Operational Procedure (SOP)*, dan peraturan yang berlaku.

3. Manajemen dengan pengawasan dewan menetapkan struktur, jalur pelaporan, dan wewenang serta tanggung jawab yang sesuai dalam mengejar tujuan

Pada tema “Komite kepatuhan”, diperoleh informasi bahwa sejak tahun 2022, KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan membentuk Komite Kepatuhan yang bertujuan untuk menyatukan perspektif yang berbeda dari seluruh Kepala Seksi untuk membuat keputusan yang tepat bagi organisasi. Senada dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan dewan yang beragam dapat bekerja secara efektif sebagai tim dengan menggabungkan perspektif mereka (Barroso-Castro et al., 2017). Namun, keberadaan Komite Kepatuhan juga berisiko melemahkan kewenangan para Kepala Seksi. Wawancara mengungkapkan bahwa dengan adanya Komite Kepatuhan dapat membuat kewenangan antar Kepala Seksi menjadi tumpang tindih, karena masing-masing Kepala Seksi sekarang bertanggung jawab untuk mempertimbangkan tugas semua seksi. Kemudian, dalam tema “Kesesuaian posisi kerja dengan kompetensi”, terdapat temuan yaitu terdapat satu pegawai yang mengemban dua fungsi yang berada pada dua seksi yang berbeda, yaitu fungsi Penilai dan Administrator Sistem yang diampu oleh satu orang pelaksana. Sementara, pegawai tersebut berlatar belakang pendidikan sebagai Penilai namun harus menjalankan tugas sebagai Administrator Sistem sekaligus Penilai sehingga dapat menimbulkan potensi memberatkan pekerjaan pegawai tersebut. Dalam hal ini, pimpinan perlu mengevaluasi beban kerja agar dapat menempatkan pegawai secara adil dan tepat. Suwanto & Subyantoro (2019) juga

menyatakan analisis pekerjaan perlu dilakukan sebelum pemilihan dan penempatan sumber daya manusia. Dalam tema “Jalur pelaporan”, sudah berjalan dengan sesuai. Kemudian atas tema “Pemahaman pegawai atas wewenang dan tanggung jawab pekerjaannya”, pegawai sudah memahami wewenang dan tanggung jawab pekerjaannya.

4. Organisasi menunjukkan komitmen untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten sejalan dengan tujuan

Dalam komponen lingkungan pengendalian ini, KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan memenuhi keseluruhan indikator. Pada tema “Kebijakan dan praktik”, dalam praktiknya Kepala Kantor memberikan kesempatan kepada para pegawai dalam pengembangan kariernya. Pada tema “Evaluasi kinerja”, Pada awal tahun, Kepala Kantor menetapkan rencana kinerja dan melakukan evaluasi secara rutin melalui Dialog Kinerja Organisasi. Pada tema “Sosialisasi dan pelatihan”, peningkatan kompetensi pegawai menjadi salah satu perhatian bagi Kepala Kantor. Terdapat fasilitas berupa sosialisasi maupun pelatihan yang dapat diikuti oleh pegawai, baik melalui daring maupun tatap muka. Selanjutnya, pada tema “Apresiasi”, Kepala Kantor senantiasa memberikan apresiasi kepada pegawai yang berprestasi. Sebagaimana pernyataan informan berikut “*Kepala Kantor selalu mengapresiasi kinerja pegawai, misalnya lewat verbal, menyampaikan selamat, memberikan bingkisan kecil sebagai tanda kasih, mengadakan acara penghargaan kepada pegawai berprestasi sebagai sarana memberikan apresiasi untuk pegawai.*”

Kemudian untuk tema “Peran leader”, Kepala Kantor menyatakan bahwa tugas dari seorang pemimpin adalah menciptakan bintang-bintang baru. Kondisi tersebut diperkuat dengan adanya pendelegasian pegawai-pegawai yang berprestasi yang ditugaskan untuk mewakili kantor dalam rapat-rapat maupun kegiatan lainnya di tingkat unit yang lebih tinggi. Selanjutnya, terkait tema “Manajemen talenta”, KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan telah menerapkan manajemen talenta dalam menyaring calon pemimpin melalui proses seleksi. Manajemen talenta adalah metode yang digunakan dalam manajemen sumber daya manusia yang melibatkan pencarian, pengelolaan, pengembangan, dan mempertahankan pegawai Kementerian Keuangan yang paling terampil (Kementerian Keuangan, 2016).

5. Organisasi meminta pertanggungjawaban individu atas tanggung jawab pengendalian internal mereka dalam mencapai tujuan

Pada tema “Akuntabilitas”, akuntabilitas pegawai terukur melalui *e-performance*. Melalui *e-performance*, dapat dilihat rencana kerja, indikator kinerja utama, capaian indikator kinerja utama, dan penilaian perilaku pegawai oleh teman sejawat. Untuk tema “Diklat”, tersedia diklat *mandatory* (ditunjuk) dan *voluntary* (usulan dari pegawai). Pemilihan peserta diklat disesuaikan dengan kriteria yang dipersyaratkan dalam diklat, minat pegawai, dan kebutuhan organisasi. Pada tema “Ukuran kinerja”, ukuran kinerja ditetapkan melalui Indikator Kinerja Utama dengan target setiap triwulan. Kemudian, tema “Insentif pegawai”, pemberian insentif pegawai dilakukan berdasarkan peraturan yang berlaku. Selanjutnya tema “Penghargaan”, penghargaan diberikan kepada pegawai pada akhir tahun, misalnya pada akhir tahun 2022 terselenggara acara “PSG Berprestasi”. Dalam acara tersebut, Kepala Kantor memberi penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dan membuat “wall of fame” yang memajang foto-foto pegawai yang berprestasi sebagai bentuk penghargaan. Selanjutnya, dalam tema “Evaluasi ukuran kinerja”, evaluasi ukuran kinerja dilakukan setiap triwulan melalui Dialog Kinerja Organisasi (DKO). Hasil evaluasi dilaporkan ke Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Selatan II untuk dilakukan validasi data. Pada tema “*Knowing Your Employee*”, KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan melaksanakan *Knowing Your Employee (KYE)*, yaitu program yang dilakukan atasan dengan mewawancarai pegawainya untuk memperoleh informasi kondisi kesehatan, finansial, dan keluarga.

Pada tema “Pendekatan Kepala Kantor”, Kepala Kantor terbuka terhadap pegawai yang akan melaporkan kendala, baik secara langsung maupun melalui pesan. Rapat dengan

seluruh pegawai juga diagendakan minimal sebulan sekali. Pada tema “Evaluasi kinerja dan penghargaan atau disiplin individu”, KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan menerapkan status kinerja “SABCD”, dengan “S” merupakan nilai terbaik dan “D” adalah nilai terendah. Namun penilaian tersebut juga memiliki risiko bias penilaian. Misalnya adalah pegawai dengan predikat “S” di KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan mungkin kemampuannya di bawah pegawai dengan predikat “C” di KPP Madya. Hal ini dikarenakan perbedaan ruang lingkup pekerjaan.

## PEMBAHASAN

Dari hasil analisis, terdapat enam temuan terkait lingkungan pengendalian di KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan yang perlu mendapat perhatian, yaitu:

1. Organisasi menunjukkan komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika

### **Adanya pelanggaran disiplin jam kerja**

Keberhasilan suatu instansi sangat dipengaruhi oleh tingkat kedisiplinan yang ditunjukkan oleh pegawainya (Sari et al., 2021). Menurut hasil wawancara, beberapa karyawan tidak mematuhi jadwal kerja mereka, seperti istirahat makan siang yang lebih lama. Atas hal tersebut, Unit Kepatuhan Internal perlu melakukan sosialisasi peraturan mengenai hukuman disiplin secara lebih intens kepada pegawai dan perlunya pengawasan dari atasan masing-masing pegawai. Hal terpenting adalah kesadaran dari masing-masing pegawai agar menaati jam kerja.

2. Dewan pengawas menunjukkan independensi dari manajemen dan melakukan pengawasan atas perkembangan dan kinerja pengendalian internal

### **Masih adanya temuan dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)**

Hasil pemeriksaan BPK dituangkan dalam bentuk opini, temuan, kesimpulan, atau rekomendasi (Ditasari & Sudrajat, 2020). Dengan adanya temuan BPK atas KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan menunjukkan bahwa pengendalian internal mereka belum sepenuhnya efektif. Untuk mengatasi hal tersebut, Unit Kepatuhan Internal harus mengidentifikasi dan memantau kelemahan proses bisnis dan potensi risiko rawan kesalahan agar temuan BPK tidak terulang lagi. Pegawai perlu meningkatkan akurasi dan *update* dengan peraturan baru. Karena beragamnya produk hukum perpajakan yang dihasilkan oleh KPP, sering terjadi kesalahan pegawai pada saat pemrosesan, sehingga Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak harus terus melakukan pembenahan dan pemutakhiran sistem teknologi informasi untuk mengurangi risiko kesalahan manusia.

### **Struktur Unit Kepatuhan Internal yang belum beroperasi secara mandiri karena masih melekat ke Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal**

Tata kelola perusahaan yang baik dapat diamati melalui budaya pengendalian internal yang kokoh, termasuk fungsi audit internal (Zunaedi et al., 2022). Baik perusahaan publik maupun swasta membutuhkan audit internal untuk tata kelola yang baik, dan sangat penting bagi audit internal untuk menjaga integritas dan independensi untuk mencegah konflik kepentingan. KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan memiliki Unit Kepatuhan Internal yang menjalankan pengawasan internal. Unit tersebut tidak berdiri sendiri melainkan melekat pada Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal. Hal ini tidak ideal karena Unit Kepatuhan Internal perlu mengawasi proses bisnis secara independen. Oleh karena itu, peneliti menyarankan agar Unit Kepatuhan Internal direstrukturisasi sehingga berdiri sendiri, tidak melekat ke seksi manapun di masing-masing satuan kerja/KPP untuk menjaga independensi dan integritasnya.

3. Manajemen dengan pengawasan dewan menetapkan struktur, jalur pelaporan, dan wewenang serta tanggung jawab yang sesuai dalam mengejar tujuan

### **Ketidakselarasan persepsi pegawai mengenai keberadaan Komite Kepatuhan yang menimbulkan kekhawatiran timbulnya potensi bias antara kewenangan Kepala Seksi dan Komite Kepatuhan di dalam organisasi**

Wawancara mengungkapkan bahwa dengan adanya Komite Kepatuhan dapat menimbulkan kekhawatiran tentang kewenangan yang tumpang tindih. Komite terdiri dari seluruh Kepala Seksi dengan Kepala Kantor sebagai ketuanya. Setiap Kepala Seksi harus mengetahui tugas, wewenang, dan proses Kepala Seksi lainnya. Pasalnya, keputusan seperti penetapan Daftar Pengawasan Prioritas, bukan hanya dilakukan oleh Kepala Seksi Pengawasan saja, namun dilakukan secara kolektif oleh seluruh anggota Komite Kepatuhan. Oleh karena itu, Kepala Kantor perlu memastikan bahwa semua Kepala Seksi memiliki pemahaman yang jelas tentang ruang lingkup dan tanggung jawab komite. Diskusi terbuka harus dilakukan untuk menjawab tantangan yang dihadapi Komite Kepatuhan dan mencari solusi terbaik.

### **Ketidaksesuaian posisi kerja**

Adanya masalah kekurangan sumber daya manusia, mengakibatkan satu pegawai melakukan peran Penilai dan Administrator Sistem. Untuk mengatasi masalah tersebut, usulan penambahan pegawai di KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan perlu diajukan ke Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Selatan II yang memiliki yurisdiksi di atas KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan.

4. Organisasi menunjukkan komitmen untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten sejalan dengan tujuan

KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan telah memenuhi semua indikator atau mencapai 100%. Hal ini menunjukkan KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan memiliki komitmen dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia.

5. Organisasi meminta pertanggungjawaban individu atas tanggung jawab pengendalian internal mereka dalam mencapai tujuan

### **Ketidaketaraan kualitas hasil pemeringkatan kinerja pegawai**

Temuan pada komponen ini adalah pada “evaluasi kinerja dan penghargaan atau disiplin individu” terdapat risiko ketidaksetaraan kualitas hasil pemeringkatan kinerja pegawai yang menggunakan sistem “S, A, B, C, dan D” dimana “S” merupakan peringkat tertinggi dan “D” merupakan peringkat terendah. Hanya karena seorang pegawai mendapat peringkat tinggi di satu bidang tidak berarti mereka lebih baik daripada pegawai lain dengan peringkat lebih rendah di bidang lain. Seksi yang berbeda memiliki proses dan tingkat kesulitan yang berbeda, sehingga tidak dapat dibandingkan. Demikian pula, pegawai di unit kerja yang berbeda tidak dapat dibandingkan berdasarkan peringkatnya, karena ruang lingkup pekerjaan dan level unit dapat bervariasi. Sistem peringkat harus ditinjau untuk mempertimbangkan elemen unik dari setiap bagian, dan umpan balik dari karyawan harus diperhitungkan untuk meningkatkan kualitas sistem.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan telah memenuhi skor “31” dari total skor “37”, berdasarkan indikator pada masing-masing komponen lingkungan pengendalian. Pada komponen “Organisasi menunjukkan komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika”, terdapat temuan adanya pelanggaran jam kerja. Selanjutnya, pada komponen “Dewan pengawas menunjukkan independensi dari manajemen dan melakukan pengawasan atas perkembangan dan kinerja pengendalian internal” terdapat dua temuan. Pertama, adanya temuan dari BPK yang berulang. Kedua, struktur Unit Kepatuhan Internal yang tidak beroperasi secara mandiri. Pada komponen “Manajemen dengan pengawasan dewan menetapkan struktur, jalur pelaporan, dan wewenang serta tanggung jawab yang sesuai dalam mengejar tujuan”, temuannya adalah adanya ketidaksamaan persepsi antar pegawai terhadap Komite

Kepatuhan dan ketidaksesuaian posisi kerja. Pada komponen “Organisasi menunjukkan komitmen untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten sejalan dengan tujuan”, KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan sudah memenuhi keseluruhan indikator. Terakhir, pada komponen “Organisasi meminta pertanggungjawaban individu atas tanggung jawab pengendalian internal mereka dalam mencapai tujuan”, terdapat temuan berupa ketidaksetaraan kualitas hasil pemeringkatan kinerja pegawai. Kebaruan dalam penelitian ini adalah peneliti menggunakan analisis tematik sehingga menghasilkan 37 tema yang digunakan sebagai indikator dalam penilaian kesesuaian komponen lingkungan pengendalian. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah hanya menggunakan wawancara sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat dikombinasikan antara wawancara dan kuesioner agar hasil penelitian lebih komprehensif. Namun demikian, dengan keterbatasan tersebut tetap dapat menghasilkan analisis yang mendetail pada setiap indikator penilaian yang telah ditentukan. Melalui penelitian ini harapannya adalah dapat memberikan kontribusi pada pengembangan pengetahuan dalam hal lingkungan pengendalian di kantor pajak.

### REFERENSI

- ACFE. (2023). *Fraud 101: What Is Fraud?* <https://www.acfe.com/fraud-resources/fraud-101-what-is-fraud>
- Anita, F. D. (2019). *Peran Pimpinan pada Budaya Organisasi dan Keefektifan Pengendalian Internal (Studi Kasus pada KPP Pratama Jakarta Penjarangan)* [Tesis]. Universitas Indonesia.
- Barroso-Castro, C., Villegas-Periñan, M. M., & Dominguez, M. (2017). Board members' contribution to strategy: The mediating role of board internal processes. *European Research on Management and Business Economics*, 23(2), 82–89. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.01.002>
- Bruwer, J.-P. B., & Coetzee, P. (2016). A Literature Review of The Sustainability, The Managerial Conduct of Management and The Internal Control Systems Evident in South African Small, Medium and Micro Enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2), 201–211. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21511/ppm.14\(2-1\).2016.09](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21511/ppm.14(2-1).2016.09)
- COSO. (2013). *Internal Control-Integrated Framework Executive Summary Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Framework-Executive-Summary.pdf>
- Ditasari, R. A., & Sudrajat, M. A. (2020). Pengaruh Opini Audit dan Temuan Audit BPK terhadap Kinerja Pemerintah Daerah pada Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Timur. *INVENTORY: Jurnal Akuntansi*, 4(2). [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&oe=ASCII&user=axqPFwkAAAAJ&pagesize=100&sortby=pubdate&citation\\_for\\_view=axqPFwkAAAAJ:TQgYirikUcIC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&oe=ASCII&user=axqPFwkAAAAJ&pagesize=100&sortby=pubdate&citation_for_view=axqPFwkAAAAJ:TQgYirikUcIC)
- Hazaea, S. A., & Zhu, J. (2022). Internal Audit System and Financial Corruption in Public Institutions: Case Study of Yemeni Public Telecommunication Corporation. *International Journal of Business Excellence*, 27(3), 360. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2022.124541>
- International Finance Corporation. (2021). *Internal Control Handbook*. International Finance Corporation. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/0ab4e93d-fae8-439f-b4f7-ed5abaeb680e/IC-Handbook-2021.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nX.MmBn>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kementerian Keuangan. (2016). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60/PMK.01/2016 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan* (No. 60). <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/145154/pmk-no-60pmk012016>

- Kesek, M. N., Nugraha Tangon, J., Korompis, S., & Manado, P. N. (2021). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengendalian Internal terhadap Kinerja Pegawai. *Owner*, 5 Nomor 1. <https://doi.org/10.33395/owner.xxx.xxx>
- Leke, A. A. C. M., Irawati, R. I., & Candradewini, C. (2022). Analisis Lingkungan Pengendalian dalam Pelaksanaan SPIP di Inspektorat Kabupaten Nagekeo. *Owner*, 6(1), 136–146. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i1.540>
- Maguire, M., & Delahunt, B. (2017). *Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars*. \* (Issue 3). <http://ojs.aishe.org/index.php/aishe-j/article/view/335>
- Nagy, S., & Pererva, P. G. (2018). Compliance Principles. *Universum View 9. Economics and Management*. [http://real.mtak.hu/91277/1/Nagy\\_Compliance\\_principles\\_2018.pdf](http://real.mtak.hu/91277/1/Nagy_Compliance_principles_2018.pdf)
- Priyatni, E. T., Suryani, A. W., Fachrunnisa, R., Supriyanto, A., & Zakaria, I. (2020). *Pemanfaatan NVivo dalam Penelitian Kualitatif*. Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M) Universitas Negeri Malang. <https://fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2021/10/b5-Pemanfaatan-NVIVO-dalam-Penelitian-Kualitatif.pdf>
- Provasi, R., & Riva, P. (2015). The Updated COSO Report 2013. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 11(10). <https://doi.org/10.17265/1548-6583/2015.10.001>
- Sakti, F. R., Rahmawati, R., & Hamid, R. S. (2022). Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kecenderungan Kecurangan (Fraud). *Owner*, 6(3), 3077–3084. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i3.932>
- Sari, D., Pamalik, D., Habiburrahman, & Purnomo, A. (2021). Analisis Penerapan Sanksi Disiplin Pegawai dalam Meningkatkan Semangat Kerja di Kantor Kecamatan Way Tuba Kabupaten Way Kanan. *Jurnal Visionist*, 10, 8–12. <http://jurnal.ubl.ac.id/index.php/jmv/article/view/2028/2006>
- Schindler, P. S. (2019). *Business Research Methods*. Mc Graw Hill.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. [www.wileypluslearningspace.com](http://www.wileypluslearningspace.com)
- Suwarto, F. X., & Subyantoro, A. (2019). The Effect of Recruitment, Selection and Placement on Employee Performance. *International Journal of Computer Networks and Communications Security*, 7(7), 126–134. <https://www.proquest.com/openview/ea320468468000f82a517a8a46df65e2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2044553>
- Tuanakotta, T. M. (2019). *Audit Internal Berbasis Risiko*. Salemba Empat.
- Yuliandi, & Tahir, R. (2019). Work Discipline, Competence, Empowerment, Job Satisfaction, and Employee Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 7209–7215. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C6221.098319>
- Zunaedi, B. N. F., Annisa, H. R., & Dewi, M. (2022). *Fungsi Internal Audit dan Manajemen Risiko Perusahaan: Sebuah Tinjauan Literatur*. 24(1), 59–70. <http://jurnaltsm.id/index.php/JBA>