

**TESIS**

**PERAN UNIT KEPATUHAN INTERNAL DALAM MEMITIGASI  
*OCCUPATIONAL FRAUD*  
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA YOGYAKARTA**



**Disusun Oleh**  
**ANIKA MAILINA**  
**21919005**

  
22/08/2023

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI**  
**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**  
**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**  
**2023**

## BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Senin tanggal 11 September 2023 Program Studi Akuntansi Program Magister, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

**ANIKA MAILINA**

No. Mhs. : 21919005


Konsentrasi : Audit Forensik

Dengan Judul:

**PERAN UNIT KEPATUHAN INTERNAL DALAM MEMITIGASI OCCUPATIONAL FRAUD PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA YOGYAKARTA**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,  
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Hendi Yogi Prabowo, SE., M.ForAcc., Ph.D.

Penguji II



Drs. Dekar Urumsah, S.Si., M.Com., Ph.D., C.FrA.

Mengetahui

Ketua Program Studi,



Ariel Rahuman, S.E., S.I.P., M.Com., Ph.D.

**HALAMAN PENGESAHAN**



Yogyakarta, \_\_\_\_\_

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing



Hendi Yogi Prabowo, SE., M.ForAcc., Ph.D.

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar magister di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 11 September 2023

Penulis,



Anika Mailina

## **MOTTO**

“Berhentilah membanding-bandingkan diri kita dengan orang lain. Fokus untuk meningkatkan kualitas diri kita dan selalu berusaha untuk menjadi versi terbaik dari diri kita sendiri”

-Penulis-

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrohmanirrohim*

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya. Shalawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW, suri tauladan hingga akhir zaman nanti. Atas keridhaan dari Allah penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “*Peran Unit Kepatuhan Internal dalam Memitigasi Occupational Fraud pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta*”. Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan dalam menempuh ujian akhir studi Magister Akuntansi pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih banyak kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan kemampuan penulis. Namun, berkat doa dan dukungan dari keluarga penulis, serta bimbingan dari dosen pembimbing, maka penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik dan lancar. Oleh karena itu, penulis mengucapkan rasa terima kasih yang mandalam kepada:

1. Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., PH.D., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Drs. Dekar Urumsah, S.Si. M.Com. (IS), Ph.D., selaku Ketua Jurusan Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia sekaligus penguji yang selalu memberikan motivasi dan arahan dalam perbaikan penulisan tesis ini.
4. Bapak Arief Rahman, S.E., S.I.P., M.Com., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Program Magister, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Hendi Yogi Prabowo, SE., M. For.Accy., Ph.D., CFrA., CAMS selaku

dosen pembimbing atas segala waktu, ilmu, bimbingan dan bantuan yang diberikan kepada penulis sejak awal penulisan sampai penulis berhasil menyelesaikan tesis ini.

6. Seluruh dosen dan staf di lingkungan civitas akademika Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, atas ilmu dan pengalaman berharga yang dibagikan kepada penulis selama ini.
7. Bapak Andi Setiawan, S.E., M.Si., Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta, atas ijin dan dukungannya kepada penulis sehingga penulis dapat melakukan penelitian dengan lancar dan baik di KPP Pratama Yogyakarta. Semoga Allah SWT membalas dengan kebaikan yang berlipat ganda.
8. Bapak/Ibu narasumber yang telah menerima peneliti untuk melakukan penelitian di KPP Pratama Yogyakarta, semoga sehat dan sukses selalu.
9. Mama, selaku orang tua penulis, terima kasih atas doa dan dukungannya terhadap penulis, semoga Allah karuniakan usia yang panjang, serta nikmat iman, Islam, kesehatan dan rezeki di dunia dan di akhirat kelak.
10. Mas Sarno, suami penulis, terima kasih telah kebersamai penulis dalam setiap waktu dengan cinta, kasih sayang dan ketulusan sehingga memotivasi penulis untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas sesulit apapun itu. Semoga Allah SWT senantiasa melindungi.
11. Kedua cahaya matakku, Farel dan Devan, terima kasih telah hadir di hidup penulis, semoga Allah SWT senantiasa melindungi dan meridhai jalan hidup kalian hingga kalian dapat mencapai cita-cita dan impian kalian kelak.
12. Bapak dan Ibu mertua penulis, semoga Allah SWT melimpahkan nikmat panjang usia, sehat dan dilancarkan rezekinya di dunia dan di akhirat kelak.

13. Mas Bachruddin K Una, selaku senior dan mentor penulis, atas waktu, ilmu dan pengalaman yang diberikan dalam penulisan tesis ini, semoga menjadi amal jariyah untuk Mas Una dan mendapat balasan dari Allah SWT.
14. Sahabat-sahabat penulis, Mba Maria Magdalena Putri PB, Eka Apriyani Kasim M, Rica Rahayu, Nadya Nikita, dan seluruh teman Angkatan MAKSI 23B atas kebersamaan kita dalam menuntut ilmu selama ini, semoga silaturahmi kita tetap terjaga.
15. *Bestie-bestie*, terutama Hegar, Kak Runie, Mbak Ratih, dan Rio terimakasih atas segala kasih sayang, perhatian, dan motivasi yang diberikan kepada penulis, semoga Allah SWT senantiasa menyayangi kalian dan menjaga ikatan persaudaraan kita, tidak hanya di dunia, tapi kelak sampai ke surga-Nya.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Namun, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat dan menambah ilmu pengetahuan bagi para pembaca, termasuk bagi penulis sendiri. Dengan segala kerendahan hati, penulis meminta maaf atas segala kekurangan dan keterbatasan pada tesis ini. Akhir kata dari penulis, kepada semua pihak, penulis mengucapkan terima kasih atas segala bantuan yang telah diberikan dan diniatkan untuk penulis, semoga Allah SWT membalasnya dengan pahala dan kebaikan yang berlipat.

Yogyakarta, 22 Agustus 2023

Penulis

Anika Mailina  
NIM. 21919005



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	ii
BERITA ACARA UJIAN TESIS .....	iii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iv
MOTTO .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
DAFTAR MANUSKRIP WAWANCARA.....	xvii
DAFTAR FRAMEWORK MATRIX.....	xviii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Fokus Penelitian.....	16
1.3. Rumusan Masalah.....	17
1.4. Tujuan Penelitian .....	18
1.5. Manfaat Penelitian .....	19
1.6. Sistematika Penulisan .....	19
BAB II. KAJIAN PUSTAKA.....	21
2.1. Pengenalan Bab.....	21
2.2. Peta Literatur.....	21
2.3. <i>Fraud</i> .....	24

2.3.1. <i>Occupational Fraud</i> .....	26
2.3.2. Mitigasi <i>Fraud</i> .....	29
2.3.3. Kasus <i>Fraud</i> di DJP .....	31
2.4. <i>Fraud Triangle Theory</i> .....	33
2.5. Direktorat Jenderal Pajak .....	37
2.5.1. Kantor Pelayanan Pajak Pratama.....	41
2.6. Unit Kepatuhan Internal.....	43
2.6.1. Kerangka Kerja Sistem Pengendalian Internal .....	45
2.6.2. Kerangka Kerja Integritas.....	48
2.6.3. Tugas Unit Kepatuhan Internal.....	50
2.7. Penyusunan FRM, FRA dan FRS .....	54
2.7.1. <i>Fraud Risk Management (FRM)</i> .....	54
2.7.2. <i>Fraud Risk Assessment (FRA)</i> .....	55
2.7.3. <i>Fraud Risk Scenario (FRS)</i> .....	56
2.8. Penelitian Terdahulu .....	57
BAB III. METODE PENELITIAN.....	70
3.1. Pengenalan Bab.....	70
3.2. Alasan Pemilihan Pendekatan Kualitatif.....	70
3.3. Rancangan & Tahapan Penelitian .....	72
3.3.1. Tahapan Penentuan Topik Penelitian .....	75
3.3.2. Tahapan Penentuan Rumusan Masalah .....	76
3.3.3. Tahapan Pengumpulan dan Reviu Literatur .....	76
3.3.4. Tahapan Pengumpulan Data .....	77
3.3.5. Tahapan Analisis Data.....	81
3.3.6. Tahapan Penarikan Kesimpulan .....	85

3.4. Objek Penelitian .....	85
3.5. Instrumen Penelitian.....	86
3.6. Validitas Data.....	86
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>89</b>
4.1. Pengenalan Bab.....	89
4.2. Gambaran Singkat UKI KPP Pratama Yogyakarta.....	89
4.2.1. Sejarah Terbentuknya KPP Pratama Yogyakarta .....	89
4.2.2. Visi, Misi, dan Motto KPP Pratama Yogyakarta .....	91
4.2.3. Struktur Unit Kepatuhan Internal (UKI) KPP Pratama Yogyakarta.....	92
4.3. Mekanisme Pelaksanaan Tugas UKI dalam <i>Memitigasi Occupational Fraud</i> di KPP Pratama Yogyakarta.....	95
4.3.1. Risiko <i>Occupational Fraud</i> pada KPP Pratama Yogyakarta.....	98
4.3.2. Persiapan Pemantauan.....	108
4.3.3. Evaluasi Pengendalian Intern Tingkat Entitas (EPITE).....	111
4.3.4. Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika (PPINE).....	118
4.3.5. Pemantauan Pengendalian Intern Tingkat Aktivitas (PPITA) .....	142
4.3.6. Penguatan Budaya Anti Korupsi.....	149
4.4. Kekurangan dan Kendala UKI dalam Mitigasi <i>Occupational Fraud</i> di KPP Pratama Yogyakarta .....	158
4.4.1. Kekurangan .....	161
4.4.2. Kendala .....	165
4.5. Perbaikan yang Dapat Dilakukan UKI dalam Mitigasi <i>Occupational Fraud</i> di KPP Pratama Yogyakarta .....	169
4.5.1. Mematuhi Pedoman Pemantauan (RPT).....	171
4.5.2. Meningkatkan Pengetahuan dan Ketrampilan SDM UKI .....	172

4.5.3. Peningkatan Metode Kerja.....	174
4.5.4. Pemisahan UKI dari Fungsi Umum.....	176
4.6. Kesimpulan Bab.....	176
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	180
5.1. Pengenalan Bab.....	180
5.2. Kesimpulan.....	180
5.3. Implikasi Penelitian.....	181
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	181
5.5. Saran.....	182
DAFTAR PUSTAKA.....	183
DAFTAR LAMPIRAN.....	191
DAFTAR MANUSKRIP WAWANCARA.....	201
DAFTAR FRAMEWORK MATRIX.....	238

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Nilai-nilai Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan.....	38
Tabel 3.1. Daftar Informan Penelitian.....	79
Tabel 4.1 Pemantauan Skema <i>Fraud</i> oleh UKI KPP Pratama Yogyakarta Tahun 2023.....	136

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Persentase Terjadinya <i>Occupational Fraud</i> .....	2
Gambar 1.2. Skor Indeks Persepsi Korupsi Indonesia Tahun 2002-2022 .....	3
Gambar 1.3. Potensi Nilai Kerugian Negara Akibat Kasus Korupsi 2017 s.d. 2022.....	5
Gambar 1.4. Kasus Korupsi Berdasarkan Instansi Tahun 2022 .....	6
Gambar 1.5. Sumber Penemuan <i>Fraud</i> .....	14
Gambar 2.1. Peta Literatur .....	23
Gambar 2.2. <i>Fraud Tree</i> (Pohon Fraud) .....	29
Gambar 2.3. <i>Fraud Triangle</i> .....	34
Gambar 2.4. Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Pajak .....	40
Gambar 2.5. Pilar Reformasi Perpajakan .....	41
Gambar 2.6. Kerangka Sistem Pengendalian Internal .....	46
Gambar 2.7. Kerangka Integritas Kementerian Keuangan .....	48
Gambar 2.8. Gambaran Umum Pemantauan Pengendalian Internal .....	53
Gambar 3.1. Diagram Alir Penelitian .....	74
Gambar 4.1. Bagan Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta .....	93
Gambar 4.2. Peta Analisis Mekanisme Pelaksanaan Tugas UKI dalam Memitigasi <i>Occupational Fraud</i> .....	97
Gambar 4.3. Peta Analisis Mekanisme Pelaksanaan Tugas UKI dalam Memitigasi <i>Occupational Fraud</i> (Bagian 1).....	107
Gambar 4.4. Peta Analisis Mekanisme Pelaksanaan Tugas UKI dalam Memitigasi <i>Occupational Fraud</i> (Bagian 2).....	110
Gambar 4.5. Peta Analisis Mekanisme Pelaksanaan Tugas UKI dalam Memitigasi <i>Occupational Fraud</i> (Bagian 3).....	117

Gambar 4.6. Daftar Pertanyaan Survei .....	123
Gambar 4.7. Matriks Profil Pegawai.....	132
Gambar 4.8. Peta Analisis Mekanisme Pelaksanaan Tugas UKI dalam Memitigasi <i>Occupational Fraud</i> (Bagian 4).....	141
Gambar 4.9. Peta Analisis Mekanisme Pelaksanaan Tugas UKI dalam Memitigasi <i>Occupational Fraud</i> (Bagian 5).....	148
Gambar 4.10. Struktur Unit Pengendalian Gratifikasi .....	152
Gambar 4.11. Peta Analisis Kekurangan dan Kendala UKI dalam Memitigasi <i>Occupational Fraud</i> .....	160
Gambar 4.12. Peta Analisis Perbaikan yang Dapat Dilakukan untuk Meningkatkan UKI dalam Memitigasi <i>Occupational Fraud</i> pada KPP Pratama Yogyakarta .....	170

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I. Surat Ijin Penelitian.....	191
Lampiran II. Persetujuan Menjadi Partisipan.....	193



## DAFTAR MANUSKRIP WAWANCARA

Manuskrip Wawancara I. Informan HC (14 April 2023).....	201
Manuskrip Wawancara II. Informan MA (14 Maret 2023) .....	207
Manuskrip Wawancara III. Informan DK (2 Maret 2023).....	211
Manuskrip Wawancara IV. Informan HR (14 April 2023).....	217
Manuskrip Wawancara V. Informan JR (16 Mei 2023) .....	221
Manuskrip Wawancara VI. Informan AF (19 Mei 2023) .....	223
Manuskrip Wawancara VII. Informan AM (19 Mei 2023).....	232
Manuskrip Wawancara VIII. Informan DM (17 Mei 2023) .....	235

## DAFTAR *FRAMEWORK MATRIX*

<i>Framework Matrix I. Wawancara tentang Mekanisme Pelaksanaan Tugas UKI</i> dalam Memitigasi <i>Occupational Fraud</i> pada KPP Pratama Yogyakarta.....	238
<i>Framework Matrix II. Wawancara tentang Kekurangan dan Kendala UKI</i> dalam Memitigasi <i>Occupational Fraud</i> pada KPP Pratama Yogyakarta.....	249
<i>Framework Matrix III. Wawancara tentang Perbaikan yang Dapat Dilakukan</i> untuk Meningkatkan Peran UKI dalam Memitigasi <i>Occupational Fraud</i> pada KPP Pratama Yogyakarta .....	252

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Menurut *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) kecurangan (*fraud*) diartikan sebagai tindakan penipuan atau kekeliruan yang dibuat oleh seseorang atau badan yang mengetahui bahwa kekeliruan tersebut dapat mengakibatkan beberapa keadaan yang tidak baik kepada individu atau entitas atau pihak lain (ACFE, 2023). *Fraud* dilakukan baik secara sengaja maupun tidak sengaja oleh orang pribadi maupun kelompok yang melanggar aturan hukum dengan tujuan mendapatkan keuntungan baik untuk pribadi maupun kelompok dan merugikan bagi semua korban *fraud*.

*Fraud* yang paling umum terjadi di dunia adalah *fraud* di lingkungan kerja (*occupational fraud*). ACFE, organisasi *anti-fraud* terbesar di dunia mendefinisikan *occupational fraud* sebagai “menggunakan pekerjaan seseorang untuk memperkaya diri sendiri melalui penyalahgunaan sumber daya atau aset organisasi pemberi kerja secara disengaja” (ACFE, 2012: 6-7). *Occupational fraud* merupakan kecurangan yang dilakukan terhadap organisasi, oleh anggota organisasi itu sendiri, mulai dari karyawan biasa, manajer, hingga eksekutif (Suh et al., 2018).

Laporan ACFE tahun 2022 menunjukkan bahwa kerugian yang dialami suatu organisasi karena *fraud* sekitar 5% dari pendapatan kotor suatu organisasi per tahun. ACFE menggolongkan *fraud* ke dalam tiga kategori, yaitu: (1) kecurangan aset (*asset misappropriation*) berupa pencurian atau penyalahgunaan aset; (2) penipuan laporan keuangan atau laporan keuangan yang menyesatkan (*fraudulent*

*statement*), meliputi tindakan yang dilakukan oleh oknum suatu perusahaan atau instansi pemerintah dengan sengaja menutupi kondisi keuangan yang sebenarnya atau melakukan rekayasa keuangan (*financial engineering*) dalam penyajian laporan keuangannya untuk memperoleh keuntungan; dan (3) korupsi (*corruption*) yaitu para pelaku kecurangan menggunakan pengaruhnya secara tidak sah dalam transaksi bisnis untuk memperoleh manfaat bagi kepentingan pribadi atau orang lain.



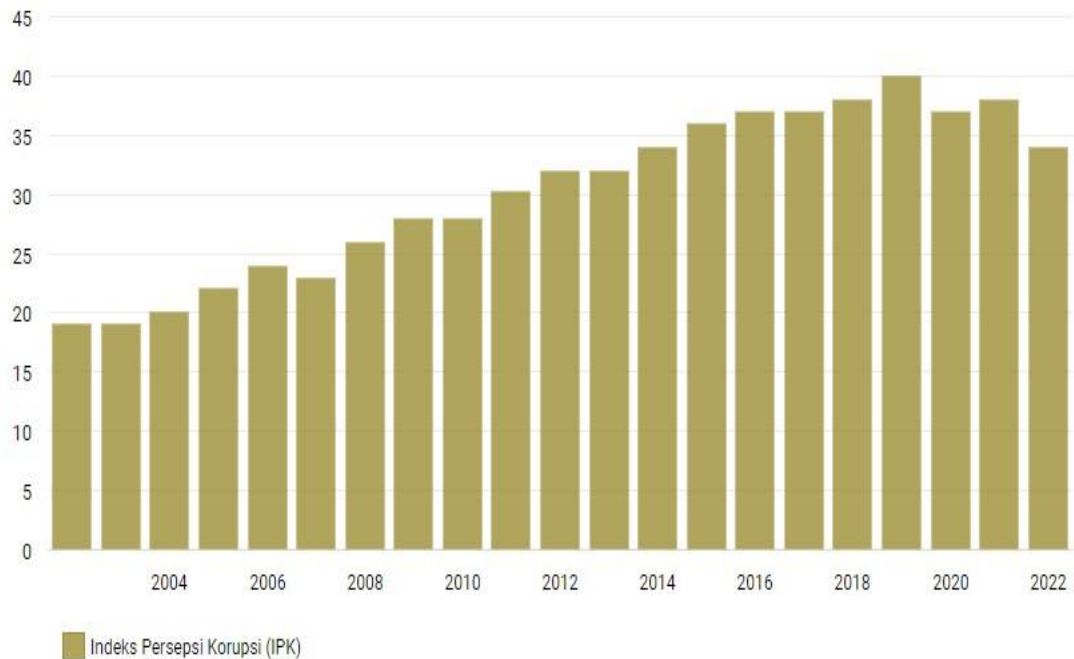
**Gambar 1.1 Persentase Terjadinya Occupational Fraud**

Sumber: ACFE (2022: 9)

Berdasarkan data di atas, kasus *fraud* berupa *asset missappropriation* menempati urutan pertama dengan 86% kasus tetapi dengan rata-rata nilai kerugian terendah yaitu \$100.000. Kasus yang paling tidak umum adalah *financial statement fraud* dengan 9% dari skema kasus, tetapi dengan rata-rata kerugian tertinggi yaitu \$593.000. Sementara itu, *corruption* (korupsi) dilaporkan sebanyak 50% dari skema kasus dengan rata-rata kerugian sebesar \$150.000.

*Fraud* dalam bentuk kasus korupsi di Indonesia merupakan permasalahan yang membutuhkan perhatian besar dari pemerintah. Selain berdampak pada pertumbuhan ekonomi, korupsi juga mempengaruhi penegakan hukum di Indonesia. Korupsi mengakibatkan pemerintah tidak dapat menjalankan fungsinya

dengan baik dan hilangnya kepercayaan rakyat kepada negara (Rachmawati, 2021), mengurangi kualitas pelayanan pemerintahan dan infrastruktur (Arifin, 2017), bahkan menurunkan kualitas kesehatan masyarakat (Naher et al., 2020).



**Gambar I.2 Skor Indeks Persepsi Korupsi Indonesia  
Tahun 2002-2022**

Sumber: Databoks (2023)

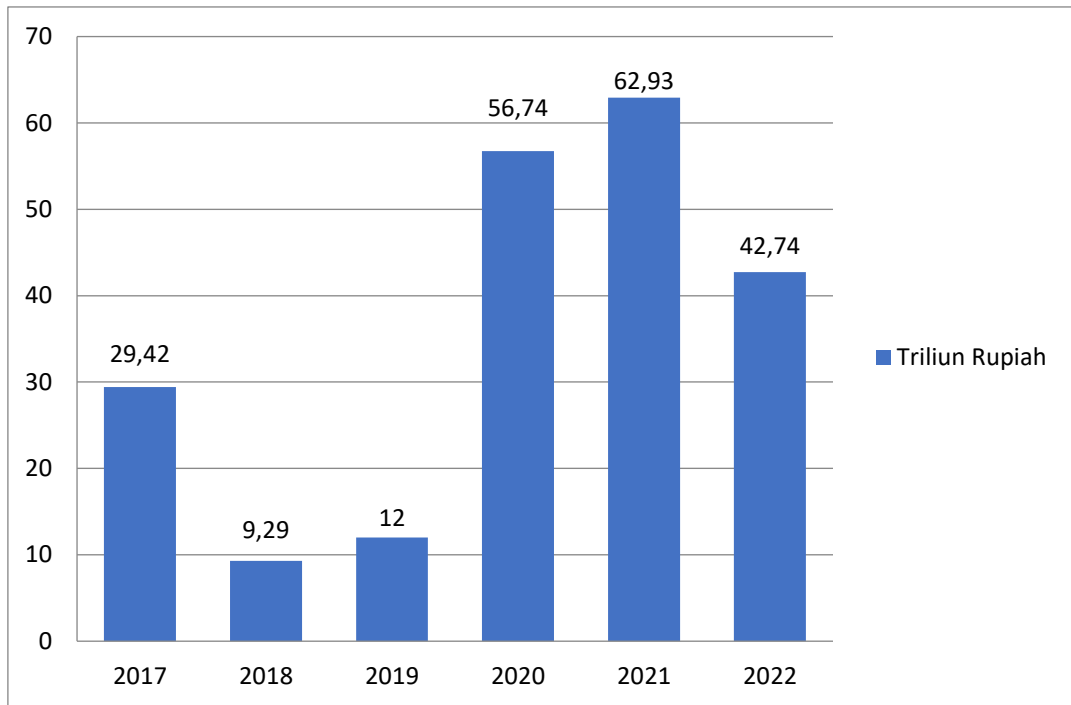
Berdasarkan Indeks Persepsi Korupsi (IPK) tahun 2022 yang dikeluarkan oleh Transparency International Indonesia, Indonesia berada di peringkat 110 dari 180 negara. Skor Indonesia memburuk dibanding tahun lalu yang menempati peringkat ke-96, dengan penurunan skor yang sangat drastis yaitu dari 34 menjadi 38.

Indeks Persepsi Korupsi adalah sebuah indikator dalam menilai tingkat korupsi di suatu negara dengan sistem penilaian berdasarkan survei persepsi publik suatu negara terhadap kinerja pemerintah dalam memberantas tindak pidana

korupsi di negaranya. Indeks ini telah dilakukan secara rutin setiap tahun sejak tahun 1995 dengan skor 0-100 dimana tingkat pemberantasan korupsi suatu negara dikatakan buruk jika angkanya mendekati 0 dan dikatakan baik jika angkanya mendekati 100.

Penurunan skor IPK tahun 2022 antara lain berasal dari korupsi di dunia politik dan peradilan. Pemerintah sebenarnya telah menjalankan berbagai strategi pemberantasan korupsi di antaranya revisi UU KPK pada tahun 2019, digitalisasi pelayanan publik dan Undang-Undang Cipta Kerja. Akan tetapi, menurut Deputy Transparency International Indonesia, penurunan skor IPK Indonesia tahun 2022 ini membuktikan bahwa strategi dan program pemberantasan korupsi di Indonesia tersebut tidak efektif. Respon terhadap praktik korupsi di Indonesia masih cenderung berjalan lambat bahkan memburuk karena minimnya dukungan dari para pemangku kepentingan (Suyatmiko et al., 2023).

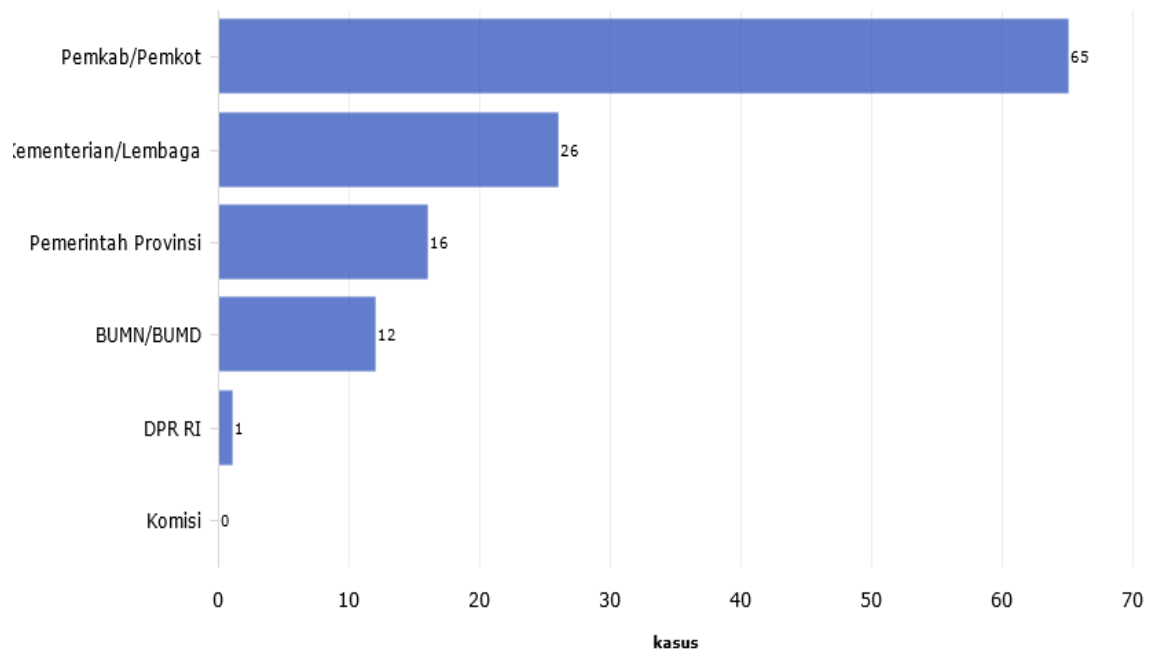
Sementara itu, potensi kerugian negara yang diakibatkan korupsi di Indonesia pada tahun 2022 berdasarkan laporan dari *Indonesia Corruption Watch* adalah sebesar Rp42,747 triliun (Athifah, 2023). Jumlah kerugian negara ini merupakan hasil pemantauan tren penindakan korupsi yang ditangani oleh tiga aparat penegak hukum, yakni kepolisian, kejaksaan dan KPK. Kasus korupsi ini mencakup kasus suap sebesar Rp693 miliar, pungutan liar Rp11.9 miliar, dan pencucian uang Rp955 miliar.



**Gambar I.3 Potensi Nilai Kerugian Negara Akibat Kasus Korupsi 2017 s.d. 2022**

Sumber: Indonesia Corruption Watch (2023)

Pemulihan asset hasil *fraud* berupa kasus korupsi masih menjadi persoalan serius di Indonesia. ICW melaporkan pada tren vonis tahun 2021 dari sejumlah kerugian negara sejumlah Rp62,93 triliun, pidana tambahan berupa uang pengganti hanya sejumlah Rp1,4 triliun. Jumlah terdakwa yang dijerat dengan Undang-undang (UU) Tindak Pidana Pencucian Uang pun hanya 12 orang. Dari segi penegakkan hukum, persidangan kasus korupsi di Indonesia belum cukup memberikan efek jera pada pelaku. Hukuman yang diterima oleh para pelaku koruptor dinilai masih terlalu ringan, yaitu maksimal 20 tahun penjara. Bahkan para tersangka di penjara masih dapat menikmati berbagai fasilitas (Malang, 2019).



**Gambar I.4 Kasus Korupsi Berdasarkan Instansi Tahun 2022**

Sumber: Databoks (2023)

Data di atas merupakan kasus korupsi yang ditangani oleh KPK sepanjang tahun 2022 yaitu sebanyak 120 kasus, meningkat dari jumlah kasus korupsi tahun sebelumnya yaitu 108 kasus. Jumlah kasus korupsi terbanyak pada periode tersebut terjadi di instansi pemerintah kabupaten/kota, dengan jumlah 65 kasus atau 54,16% dari total kasus korupsi yang ditangani oleh KPK. Kasus korupsi di lingkungan kementerian/lembaga pun tidak kalah tingginya yaitu dengan jumlah 26 kasus.

Tercatat pada periode tahun 2022, kasus tindak pidana korupsi yang berhasil ditangani KPK terbanyak adalah gratifikasi atau penyuapan dengan jumlah 100 kasus, diikuti oleh korupsi pengadaan barang/jasa 14 kasus, tindak pidana pencucian uang (TPPU) 5 kasus, dan pungutan/pemerasan 1 kasus (Annur, 2022). Berdasarkan indeks tingkat korupsi di Indonesia yang masih tinggi, maka



pengecegan dan pemberantasan korupsi di Indonesia membutuhkan kerja keras pemerintah dan segenap elemen masyarakat.

Kasus korupsi dapat terjadi di instansi manapun, termasuk otoritas perpajakan di Indonesia yaitu Direktorat Jenderal Pajak (DJP). DJP merupakan unit eselon I di bawah Kementerian Keuangan yang memiliki tugas pokok dan fungsi menghimpun penerimaan negara dari sektor pajak sebagai sumber utama penopang penerimaan negara untuk membiayai berbagai pengeluaran sebagaimana tercantum dalam APBN. Dalam menjalankan amanah ini, DJP tidak luput dari berbagai risiko yang melekat, di antaranya adalah *fraud*. Tindakan *fraud* yang terjadi di DJP bisa sangat membahayakan bagi internal organisasi dan berdampak luas secara nasional, karena dapat menghambat pencapaian target penerimaan serta menurunkan kredibilitas dan kepercayaan masyarakat (*public trust*). Jika *fraud* terjadi pada DJP, maka dapat memberikan efek yang merugikan roda pertumbuhan ekonomi jangka panjang dan pembangunan berkelanjutan (Musmulyadi & Sari, 2020). Oleh karena itu, pencegahan terhadap *fraud* merupakan hal yang krusial bagi DJP.

Pimpinan tinggi Kementerian Keuangan dan Direktorat Jenderal Pajak senantiasa memberikan perhatian besar pada nilai integritas dan budaya antikorupsi. Ditjen Pajak, Suryo Utomo, mengatakan bahwa DJP tidak menoleransi segala bentuk penyimpangan dalam mencapai reformasi perpajakan (Wildan, 2021). Akan tetapi kasus korupsi masih tercatat pada beberapa tahun terakhir. Penyuapan dan gratifikasi merupakan modus tindakan *fraud* yang rawan dilakukan oleh petugas pajak.

Tahun 2013 silam, TH dihukum 10 tahun penjara karena menerima uang suap dalam pengurusan pajak PT Bhakti Investama (ANT, 2013). Di tahun yang sama, ED dan MD divonis masing-masing 9 tahun penjara dan denda masing-

masing Rp300 juta subsider enam bulan kurungan karena terbukti menerima suap agar keduanya tidak menindaklanjuti pemeriksaan pajak terhadap tiga perusahaan (Maharani, 2013). Tahun 2017, HS tertangkap tangan oleh KPK saat menerima suap dari PT EKP. Kemudian di tahun berikutnya, Polda Bangka Belitung melakukan tangkap tangan terhadap RA, yang sedang melakukan pemerasan terhadap Wajib Pajak (Wahyono, 2018). Selanjutnya, pada tahun 2019 KPK berhasil menangkap empat pegawai pajak yang diduga menerima suap terkait restitusi pajak dealer Jaguar-Bentley (Hariyanto, 2019).

Pada bulan November 2021 lalu, mantan Kepala KPP Pratama Bantaeng ditetapkan oleh KPK sebagai tersangka kasus suap dan gratifikasi (Kamil, Irfan; Rastika, 2021). Selain itu, terdapat kasus suap oknum pegawai pajak paling fenomenal dilakukan oleh GT pada tahun 2010. GT dihukum atas kasus yang dilakukan berlapis-lapis mulai dari memanipulasi pajak, menyuap hakim, menyuap petugas LP hingga membuat paspor palsu (Laucereno, 2021).

Kasus korupsi di DJP mayoritas terungkap melalui Operasi Tangkap Tangan (OTT) oleh KPK. Meskipun masih terdapat pro dan kontra perihal OTT, kebijakan pemberantasan korupsi menggunakan metode OTT yang gencar dilakukan KPK selama periode 2015-2018 efektif dan efisien meringkus koruptor, serta meningkatkan keterlibatan publik dalam pemberantasan korupsi di Indonesia (Oktavianto & Abheseka, 2019).

Dalam prakteknya, tentu KPK berkoordinasi dengan kepolisian, kejaksaan dan kementerian/lembaga terkait. Sri Mulyani, Menteri Keuangan RI pada suatu kesempatan memberikan apresiasi dan mendukung sepenuhnya kerja sama KPK dan Unit Kepatuhan Internal di Kemenkeu yang telah menindaklanjuti pengaduan masyarakat terkait dengan dugaan tindak pidana korupsi yang dilakukan

oleh oknum pegawai DJP, bersama dengan kuasa Wajib Pajak (WP) atau konsultan pajaknya pada pemeriksaan pajak tahun 2016 (Kurniati, 2021).

Tindakan *fraud* dapat terjadi karena beberapa alasan. Berdasarkan teori *fraud triangle* yang dikemukakan oleh Cressey pada tahun 1953, *fraud* dapat terjadi jika memenuhi tiga elemen berikut, yaitu tekanan (*pressure*), kesempatan (*opportunity*), pembenaran/rasionalisasi (*rationalization*). Tekanan yang dialami seseorang dapat berupa tekanan finansial maupun nonfinansial. Tekanan ekonomi dapat menjadi pemicu utama bagi seseorang untuk melakukan kecurangan (Dwiyanti, 2022). Keserakahan dan gaya hidup mewah juga dapat menjadi pemicu bagi seseorang untuk melakukan tindakan tidak etis. Sedangkan tekanan nonfinansial dapat berasal dari beban kerja yang tinggi sehingga seseorang melakukan *fraud* agar kinerjanya terlihat baik atau untuk menutupi kinerjanya yang buruk. Berbagai tekanan memungkinkan seseorang melakukan tindakan yang lebih menguntungkan pribadinya dan mengorbankan kepentingan organisasi.

Sebagian besar kasus *fraud* yang terjadi pada DJP berbentuk penyalahgunaan wewenang/ konflik kepentingan (*conflict of interest*) dan berujung pada penyuapan. Hal ini dapat dipicu dari adanya kelemahan pada sistem pengendalian internal yang pada akhirnya memunculkan kesempatan (*opportunity*) untuk melakukan *fraud*. Kecurangan dapat muncul jika ada kesempatan dimana seseorang memiliki akses atas aset atau wewenang untuk mengatur prosedur pengendalian (Sudarmanto, 2020). Motivasi untuk melakukan *fraud* muncul, terutama ketika sistem internal mengalami kebocoran (Fitri et al., 2019). Jika penerapan pengendalian intern berjalan efektif maka celah untuk berbuat tindakan *fraud* semakin sempit (Rustandy et al., 2020). Pengendalian internal yang baik memiliki pengaruh positif terhadap pencegahan *fraud* (Suh et al., 2019), (Rustandy

et al., 2020), (Yuniarti, 2017), ((Mendes de Oliveira et al., 2022), (Rachman & Dyahrini, 2021), (Rohimah & Anna, 2019), (Zulvina, 2020), dan (Dwiyanti, 2022).

Penerapan sistem pengendalian internal yang memadai di setiap lini organisasi merupakan salah satu upaya *preventif* yang harus dilakukan oleh DJP untuk pencegahan *fraud*. Sistem Pengendalian Internal yang diterapkan oleh DJP berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) adalah Sistem Pengendalian Intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Sistem Pengendalian Intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Sejak lahirnya Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, sistem pengendalian internal mulai ditekankan untuk mencegah kerugian negara yang ditimbulkan oleh pengelola keuangan negara. Kemudian Undang-Undang 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara, pasal 12 menjelaskan bahwa Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dalam rangka pemeriksaan keuangan/kinerja, melakukan pengujian dan penilaian atas pelaksanaan sistem pengendalian intern pemerintah. Salah satu kriteria pemberian opini oleh BPK adalah melalui pengujian dan pemeriksaan yang dilakukan oleh BPK. Kriteria dalam merumuskan opini BPK dijelaskan pada Pasal 16 yaitu: 1. Kesesuaian dengan Sistem Akuntansi Pemerintahan (SAP); 2. Kecukupan pengungkapan; 3. Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan;

dan 4. Efektivitas Sistem Pengendalian Intern. Sehingga pengendalian internal merupakan unsur yang sangat penting dalam mendapatkan opini WTP dan juga dalam pencapaian tujuan organisasi secara luas.

Agar penerapan Sistem Pengendalian Intern lebih dapat dipahami dan dilaksanakan secara efektif oleh seluruh pegawai, maka diaturlah Kerangka Kerja Sistem Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor KMK-322/KMK.09/2021. Poin penting dari KMK 322 diantaranya adalah peraturan ini merevisi KMK 940/KMK.09/2017, dimana terdapat unsur dan subunsur SPIP, yaitu penekanan bahwa SPI merupakan tanggung jawab pimpinan dan seluruh pegawai Kemenkeu, menggunakan pendekatan Model Tiga Lini, mengatur unit organisasi non eselon seperti BLU, serta terdapat penataan struktur tingkatan UKI, KMK tersebut mulai berlaku sejak 1 Januari 2022.

Inspektorat Jenderal (Itjen) merupakan unit setingkat eselon I yang memiliki tugas utama melaksanakan pengawasan intern di lingkungan Kementerian Keuangan. Itjen berperan dalam memberikan asurans independen dan konsultasi penerapan SPI. Tetapi dalam menjalankan fungsinya, Itjen memiliki keterbatasan dalam melakukan pengawasan kantor-kantor di seluruh Indonesia. Untuk itu, peran Unit Kepatuhan Internal pada setiap unit kerja perlu dioptimalkan dalam pemantauan integritas pegawai dan kinerja organisasi.

Sebagaimana tercantum pada Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) bahwa unsur-unsur dari Pengendalian Intern meliputi Lingkungan Pengendalian, Penilaian Risiko, Kegiatan Pengendalian, dan Komunikasi dan Informasi, serta Pemantauan. Pengawasan internal yang dilakukan UKI di antaranya melalui pemantauan

kepatuhan terhadap Standard Operating Procedures (SOP), *profiling* pegawai, penyusunan *risk control matrix*, pemanfaatan *Fraud Risk Scenario* (FRS), dan pemantauan pengendalian intern (PPI).

Pada dasarnya DJP memiliki unit-unit organisasi di bawahnya dengan tugas yang beragam dan fungsi utama menghimpun penerimaan pajak, karenanya agar tugas tersebut dapat berjalan dengan lancar dan mencapai hasil yang optimal, peran pengendalian intern menjadi sangat penting. Pengendalian intern DJP mengindikasikan pada aturan SPI yang diterapkan oleh Kemenkeu dengan penerapan *three lines of defense*, yaitu:

1. Unit operasional yang harus menerapkan pengendalian intern sepanjang waktu;
2. UKI yang harus membantu manajemen pada setiap level organisasi dengan melakukan penerapan pemantauan pengendalian intern;
3. Itjen (internal audit) yang akan memberikan *assurance* dan konsultasi penerapan pengendalian intern (Sodikin, 2020).

Sistem Pengendalian Intern sudah dirancang oleh Kemenkeu sedemikian rupa meskipun dalam prakteknya masih memiliki keterbatasan seperti pertimbangan yang kurang matang, kegagalan menerjemahkan perintah, pengabaian manajemen dan adanya konflik kepentingan (Chifni & Werawan, 2016). Apabila tingkat tekanan dan kesempatan tinggi sedangkan integritas rendah, kesempatan untuk terjadinya *fraud* akan tinggi (Cheliatsidou et al., 2021). Untuk itu, selain pemantauan oleh UKI, upaya DJP dalam mewujudkan DJP bersih bebas korupsi juga perlu didukung dengan langkah untuk memperkuat integritas dengan menanamkan budaya organisasi antikorupsi. Pegawai tidak akan melakukan *fraud* meskipun memiliki kesempatan dan kemampuan, apabila dirinya memiliki integritas yang tinggi.

Menteri Keuangan juga mengatur tentang Kerangka Kerja Integritas Kementerian Keuangan yang ditetapkan melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 323/KMK.09/2021. Kerangka Kerja Integritas ini disusun berdasarkan nilai-nilai Kementerian Keuangan dengan pendekatan sistematis dan komprehensif yang didukung oleh komitmen pimpinan melalui pengintegrasian regulasi, struktur, sumber daya dan proses (Ibrahim, 2022).

Perubahan budaya DJP telah dilakukan sejak reformasi perpajakan tahun 1983. Menurut Tambunan & Anwar (2019), penetrasi budaya harus diimplementasikan ke dalam strategi organisasi dan dijadikan bagian dari setiap aktivitas di masing-masing lini organisasi. Nilai-nilai yang dianut oleh DJP mengikuti nilai-nilai Kementerian Keuangan yaitu: integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan (Kemenkeu.go.id). SDM yang berintegritas merupakan salah satu pilar dari reformasi perpajakan. Menanamkan nilai-nilai organisasi, terutama integritas, pada diri pegawai merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari strategi pencegahan *fraud*.

Dalam berbagai kasus, *fraud* terungkap dimulai dari adanya pengaduan dari pihak yang mengetahui indikasi *fraud*. Mayoritas pelaporan kecurangan dilakukan oleh karyawan perusahaan (organisasi) tempat terjadinya *fraud*. DJP memiliki *Whistleblowing System* (WBS) yang dicanangkan sebagai salah satu sarana untuk memberikan akses kepada pegawai maupun masyarakat luas untuk melakukan pelaporan apabila ditemukan indikasi pelanggaran atau kecurangan (*fraud*) di lingkungan DJP.

WBS pada instansi perpajakan seharusnya dapat menjadi alat yang dapat mendeteksi serta mencegah terjadinya *fraud* (Musmulyadi & Sari, 2020). Akan tetapi, *whistleblowing system* tidak berpengaruh terhadap pencegahan *fraud* karena

sistem *whistleblowing* yang ada pada perusahaan belum dilaksanakan secara optimal oleh para karyawan (Dwiyanti, 2022) dan masih terdapat keengganan dari pegawai untuk melakukan pelaporan tindak kecurangan (Atmadja et al., 2019).



**Gambar I.5 Sumber Penemuan *Fraud***

Sumber: ACFE (2016)

Kesadaran masyarakat Indonesia untuk melaporkan tindak kejahatan cenderung masih rendah. Dalam kurun waktu 2019-2020, persentase penduduk Indonesia yang mengalami kejadian kejahatan dan melaporkannya ke polisi tidak lebih dari 25 persen. Pada tahun 2020 jumlahnya 23,46 persen, sedikit mengalami peningkatan jika dibandingkan dengan tahun 2019 sebesar 22,19 persen (BPS, 2021).

Faktor lain yang berpengaruh terhadap pencegahan *fraud* yaitu kesadaran *antifraud* (Yuniarti, 2017) dan (Jalil, 2018). Berbagai program pengendalian intern, akan berjalan dengan efektif jika didukung oleh kesadaran *antifraud* dari pegawai. Mengimplementasikan kesadaran antikorupsi sebagai budaya organisasi merupakan



hal yang mutlak dilakukan untuk menciptakan organisasi yang bersih. Hal ini juga merupakan bagian dari tugas UKI.

UKI sebenarnya memainkan peran penting dalam memitigasi risiko *fraud* dengan menyusun *Fraud Risk Scenario* dan *Fraud Risk Assessment*, mendeteksi dini dan mencegah terjadinya *fraud* dengan melakukan pengendalian terhadap kepatuhan internal, serta melakukan penanganan yang tepat apabila terjadi kasus *fraud*. UKI juga ditunjuk sebagai Unit Pengendali Gratifikasi pada lingkup KPP Pratama dan menjalankan program penguatan integritas pegawai DJP melalui *Internalisasi Corporate Value (ICV)*.

Tidak mudah bagi UKI dalam menjalankan peran sebagai ujung tombak mitigasi *fraud* di KPP. Banyak tantangan dan kendala yang dihadapi, padahal UKI pada KPP Pratama bukanlah satu unit atau bidang yang berdiri sendiri, melainkan menjadi satu kesatuan dengan fungsi umum, yaitu Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal, yang terdiri dari satu orang Kepala Subbagian dan dua orang staf pelaksana.

Sampai saat ini, belum ada penelitian yang dilakukan terkait dengan peran dan strategi UKI sebagai bagian dari tiga lini pertahanan dalam mitigasi dan penanganan *fraud* pada Direktorat Jenderal Pajak, khususnya pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Khairunnisa & Rahadian (2022) berfokus untuk menilai efektifitas Unit Kepatuhan Internal (UKI) DJP berdasarkan prinsip-prinsip yang dipublikasi oleh *Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission (COSO)* bekerja sama dengan *Institute of Internal Auditors (IIA)*. Penelitian ini berusaha menyempurnakan penelitian terdahulu dengan tujuan untuk mengidentifikasi mekanisme pelaksanaan tugas UKI dalam memitigasi risiko *occupational fraud*, berdasarkan Kerangka Kerja Integritas dan Kerangka Kerja SPI dihubungkan dengan skema *fraud* berdasarkan *Fraud*

*Triangle Theory*, kekurangan dan kendala yang dihadapi oleh UKI serta menemukan upaya perbaikan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas UKI.

UKI pada KPP Pratama Yogyakarta menarik minat peneliti, pertama karena KPP Pratama merupakan unit kerja DJP yang tupoksinya selain menghimpun penerimaan pajak juga memberikan pelayanan perpajakan secara langsung kepada masyarakat sehingga pegawai di KPP Pratama banyak bersinggungan dengan Wajib Pajak (*stakeholders*) dan rawan akan terjadinya *fraud*. Kedua, KPP Pratama Yogyakarta secara spesifik, berhasil mewujudkan Zona Integritas Wilayah Bebas dari Korupsi (ZIWBK) dan menjadi salah satu kantor pelayanan publik yang mendapat predikat tertinggi “Pelayanan Prima” dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPan-RB). Penyerahannya kedua penghargaan tersebut dilakukan pada puncak Hari Anti Korupsi Sedunia oleh Kementerian Keuangan pada tanggal 14 Desember 2022 (Hpy, 2022) memberi kesan bahwa UKI di KPP Pratama Yogyakarta berhasil melakukan mitigasi terhadap risiko *fraud* sejauh ini sehingga relevan dengan topik penelitian ini.

Berangkat dari uraian di atas dan beberapa literasi yang terkait dengan masalah ini, membuat peneliti tertarik untuk mengangkat judul penelitian yaitu **“Peran Unit Kepatuhan Internal dalam Memitigasi *Occupational Fraud* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta”**.

## **1.2. Fokus Penelitian**

Dalam rangka membantu peneliti agar lebih fokus dalam mencari, mengumpulkan dan menganalisis data sehingga peneliti dapat menjelaskan poin penting yang menjadi pusat penelitian secara jelas dan mendalam, maka perlu disusun fokus penelitian. Fokus penelitian yang akan dilakukan adalah:

1. Tempat penelitian : Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta, Jalan P. Senopati No 20, Gondomanan, Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. Aspek penelitian : mengenai analisis peran Unit Kepatuhan Internal dalam memitigasi *occupational fraud* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta.
3. Metode penelitian : menggunakan pendekatan kualitatif

### **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka peneliti menggali lebih dalam mengenai peran Unit Kepatuhan Internal dalam memitigasi *occupational fraud* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta, dengan rumusan masalah yang dapat ditarik dari penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana mekanisme pelaksanaan tugas Unit Kepatuhan Internal (UKI) dalam memitigasi *occupational fraud* pada KPP Yogyakarta?

Dalam hal ini peneliti melakukan analisis untuk mengetahui cara kerja Unit Kepatuhan Internal dalam mengidentifikasi skema *occupational fraud*, mendeteksi dan mencegah risiko *occupational fraud*, meneliti tentang mekanisme pelaksanaan tugas yang UKI dalam mencegah terjadinya *occupational fraud* di pada KPP Pratama Yogyakarta, serta menganalisis peran UKI dalam melakukan *Internalisasi Corporate Value*, terutama nilai-nilai integritas kepada pegawai KPP Pratama Yogyakarta.

2. Apa saja kekurangan dan kendala yang dihadapi oleh Unit Kepatuhan Internal di KPP Pratama Yogyakarta dalam memitigasi *occupational fraud*?

Peneliti dalam hal ini melakukan identifikasi terkait keterbatasan dan kendala

yang dihadapi oleh staf UKI dalam mencegah risiko *occupational fraud* di KPP Pratama Yogyakarta. Hal-hal apa saja yang dibutuhkan dan seharusnya dapat dilakukan oleh staf UKI yang masih tidak sesuai dengan harapan dan kenyataan yang terjadi serta apa akar dari permasalahan tersebut.

3. Langkah perbaikan apa yang perlu dilakukan untuk memaksimalkan peran Unit Kepatuhan Internal pada KPP Pratama Yogyakarta dalam memitigasi dan menangani *occupational fraud*?

Peneliti dalam hal ini mengidentifikasi langkah-langkah dan upaya perbaikan yang dapat dilakukan untuk memaksimalkan peran UKI dalam memitigasi dan menangani risiko *occupational fraud* di KPP Pratama Yogyakarta.

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan oleh peneliti untuk menjawab rumusan masalah di atas, sehingga dapat dijabarkan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui mekanisme pelaksanaan tugas Unit Kepatuhan Internal dalam memitigasi *occupational fraud* pada KPP Pratama Yogyakarta.
2. Mengetahui kekurangan dan kendala yang dihadapi oleh Unit Kepatuhan Internal di KPP Pratama Yogyakarta dalam memitigasi *occupational fraud* di KPP Pratama Yogyakarta.
3. Mengetahui langkah perbaikan apa yang telah dan perlu dilakukan untuk memaksimalkan peran Unit Kepatuhan Internal dalam memitigasi dan menangani risiko *occupational fraud* di KPP Pratama Yogyakarta.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Manfaat Praktis: bagi KPP Pratama Yogyakarta sebagai bahan evaluasi dan perbaikan Unit Kepatuhan Internal serta peningkatan nilai integritas dan kesadaran antikorupsi sebagai budaya organisasi dalam mitigasi *occupational fraud* di lingkungan KPP Pratama Yogyakarta
2. Manfaat Akademis: memperkaya wawasan dan literatur tentang skema *fraud* di DJP berdasarkan *Fraud Triangle Theory* dan peran Unit Kepatuhan Internal dalam memitigasi *occupational fraud* di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi pertimbangan bagi proses penelitian selanjutnya mengenai mitigasi dan penanganan *occupational fraud* di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak dan DJP secara lebih luas.

### **1.6. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan yang digunakan oleh peneliti sebagai pedoman dalam penulisan tesis ini yaitu:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini, peneliti memaparkan tentang latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

#### **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

Pada bab ini peneliti membahas tentang teori yang relevan dengan topik penelitian yaitu *occupational fraud*. Selain itu, peneliti juga mengidentifikasi kasus-kasus *occupational fraud* yang pernah terjadi di Direktorat Jenderal Pajak (DJP), literatur, serta penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik yang diteliti.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini peneliti menguraikan metode yang digunakan pada penelitian ini, alasan pemilihan metode tersebut, desain dan tahapan penelitian, jenis penelitian, objek penelitian, instrumen penelitian, jenis data, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, dan teknik validitas data.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini peneliti menjelaskan tentang hasil analisis data yang bersumber dari wawancara mendalam dengan Unit Kepatuhan Internal (UKI) pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Yogyakarta. Peneliti juga mewawancarai informan lain yang relevan di antaranya para pegawai dan pemilik proses bisnis yang terkait dengan kegiatan UKI dalam memitigasi *occupational fraud*. Peneliti memaparkan secara jelas dan mendetail seluruh informasi yang didapatkan dari analisis dokumen dan wawancara serta didukung dengan tabel, grafik dan gambar tentang peran UKI KPP Pratama Yogyakarta dalam memitigasi *occupational fraud* pada KPP Pratama Yogyakarta.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini peneliti memberikan kesimpulan atas hasil analisis yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian dan saran bagi penelitian yang akan datang.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Pengenalan Bab**

Kajian pustaka membantu peneliti untuk menentukan apakah topik penelitian layak diteliti atau tidak serta memberikan pengetahuan yang luas bagi peneliti dalam membatasi ruang lingkup penelitiannya (Creswell, 2013). Mengkaji literatur yang ada membantu peneliti mengidentifikasi pertanyaan atau hipotesis penelitian yang layak dan penting (Hancock & Algozzine, 2006). Dengan melakukan analisis kajian pustaka, peneliti akan mampu memahami permasalahan yang sedang diteliti berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

Kajian pustaka ini diperoleh peneliti dari berbagai sumber, baik buku, peraturan, artikel, jurnal ilmiah, berita, website, dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik masalah yang sedang diteliti. Topik kajian pustaka pada bab ini adalah definisi umum dari permasalahan yaitu: *fraud*, *occupational fraud*, mitigasi *fraud*, kasus *fraud* di *DJP*, *Fraud Triangle Theory*, Direktorat Jenderal Pajak (DJP), Unit Kepatuhan Internal DJP, Kerangka Kerja SPI, Kerangka Integritas, Tugas UKI, *Fraud Risk Management*, penelitian terdahulu, dan peta literatur untuk memberikan gambaran singkat terkait penelitian.

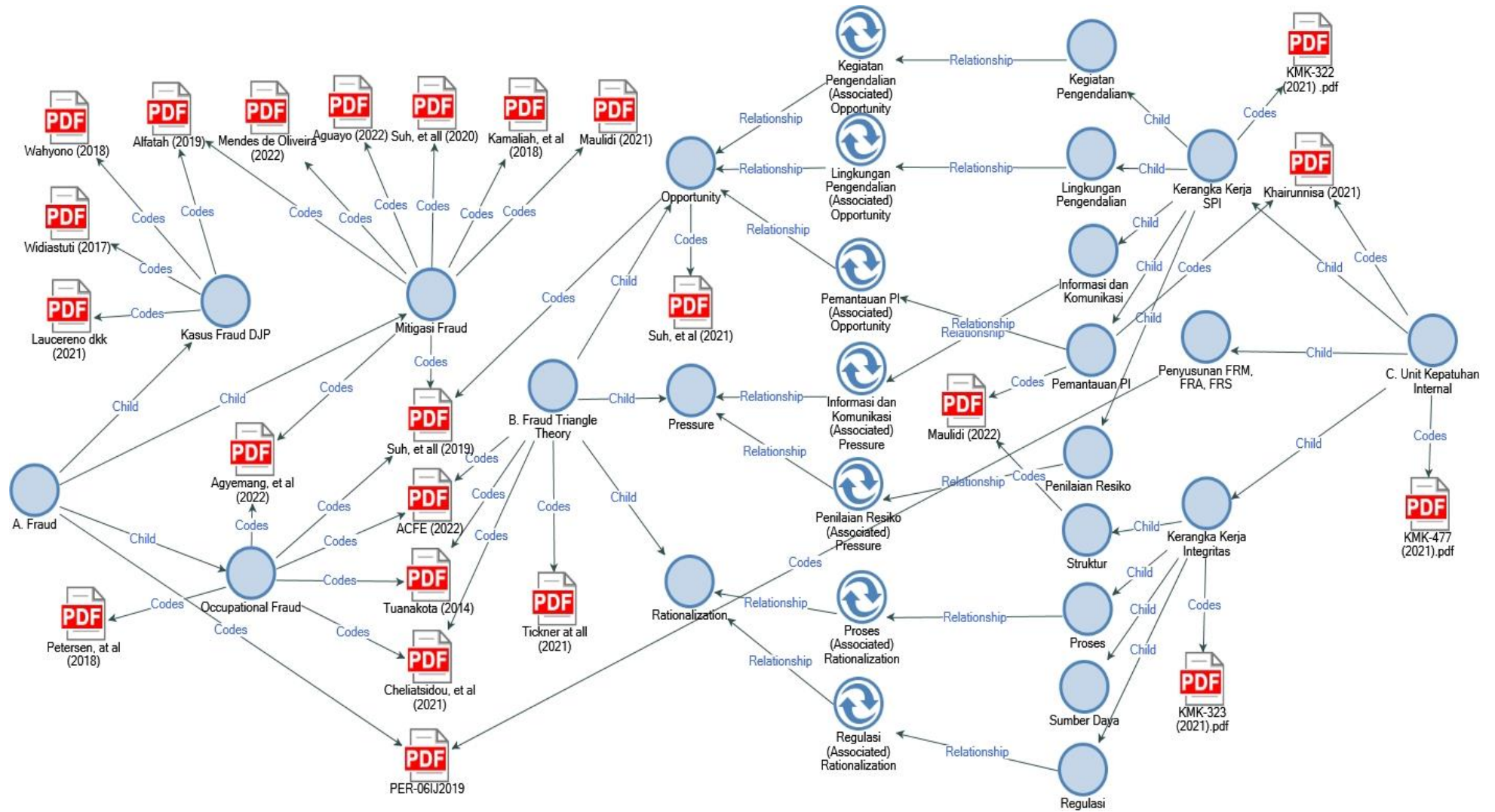
#### **2.2. Peta Literatur**

Peta literatur (*literature map*) merupakan sejenis gambar visual yang menampilkan pengelompokan literatur utama berdasarkan topik penelitian dan rumusan masalah yang nantinya akan menggambarkan bagaimana suatu penelitian memberikan kontribusi pada literatur yang ada. Peneliti membuat peta literatur dengan bantuan *software* NVivo 12 Plus. Fitur '*Project Map*' pada Nvivo-12 Plus dapat

menghasilkan visualisasi berupa peta literatur yang cukup baik sesuai dengan rumusan masalah yang akan dibahas oleh peneliti.

*Project map* adalah representasi grafis dari berbagai item dalam proyek penelitian yang dapat digunakan untuk mengeksplor dan mengorganisasi data; mengembangkan ide, teori dan membuat keputusan; memvisualisasikan keterhubungan antar item dalam penelitian, dan memberikan catatan tahapan proyek (QSR International, 2021). Peta literatur yang dibuat oleh peneliti menggunakan NVivo 12 plus data dilihat pada gambar 2.1. berikut ini:





Gambar 2.1. Peta Literatur

### 2.3. *Fraud*

Menurut Maulidi (2022), *fraud* adalah fenomena yang sudah lama ada dalam kelompok manusia dan mempengaruhi banyak orang. Namun, belum ada konsensus tentang apa itu *fraud*. Konsep ini dapat berarti hal yang berbeda bagi orang yang berbeda, mencerminkan sudut pandang yang berbeda atau bertentangan. *Fraud* dipahami setiap aktivitas yang menggunakan cara-cara penipuan atau kecurangan untuk mencapai keuntungan. Menurut Cheliatsidou et al., (2021), sifat multidimensi dari *fraud* membuatnya sulit untuk menentukan batasannya dan menemukan satu definisi universal yang mencakup seluruh esensi istilah tersebut. Selanjutnya, menurut ACFE (2023), *fraud* menjadi kejahatan ketika terdapat unsur tidak menyajikan kebenaran yang diketahui atau menyembunyian fakta material sehingga mendorong orang melakukan tindakan yang merugikan. Dengan kata lain, jika seseorang berbohong untuk mengambil uang atau properti seseorang atau organisasi, maka orang tersebut dikatakan melakukan *fraud*.

*Fraud* dan berbagai jenisnya telah dianggap sebagai faktor penyumbang yang signifikan terhadap berkembangnya krisis keuangan. Baik di sektor swasta maupun publik, *fraud* dan konsekuensi negatifnya melumpuhkan entitas ekonomi di seluruh dunia (Cheliatsidou et al., 2021).

*Fraud* menurut Peraturan Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan Nomor: PER-6/IJ/2019 adalah tindakan penyimpangan dan/atau penyalahgunaan wewenang yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unsur Kementerian Keuangan yang dilakukan oleh unsur Kementerian Keuangan.

Kitab Undang-Undang Hukum Pidana (KUHP) menyebutkan beberapa pasal yang mencakup pengertian *fraud*, di antaranya:

1. Pasal 362 tentang Pencurian, didefinisikan oleh KUHP sebagai “mengambil

barang sesuatu, yang seluruhnya atau sebagian kepunyaan orang lain, dengan maksud untuk dimiliki secara melawan hukum”

2. Pasal 368 tentang Pemerasan dan Pengancaman, didefinisikan oleh KUHP sebagai “dengan maksud untuk menguntungkan diri sendiri atau orang lain secara melawan hukum, memaksa seseorang dengan kekerasan atau ancaman kekerasan untuk memberikan barang sesuatu, yang seluruhnya atau sebagian adalah kepunyaan orang itu atau orang lain, atau supaya membuat hutang maupun menghapuskan piutang”
3. Pasal 372 tentang Penggelapan, didefinisikan oleh KUHP sebagai “dengan sengaja dan melawan hukum memiliki barang sesuatu atau seluruhnya atau sebagian adalah kepunyaan orang lain, tetapi yang ada dalam kekuasaannya bukan karena kejahatan”
4. Pasal 378 tentang Perbuatan Curang, didefinisikan oleh KUHP sebagai “dengan maksud untuk menguntungkan diri sendiri atau orang lain secara melawan hukum, dengan memakai nama palsu atau martabat palsu, dengan tipu muslihat, ataupun rangkaian kebohongan, menggerakkan orang lain untuk menyerahkan barang sesuatu kepadanya, atau supaya memberi hutang maupun menghapuskan piutang”
5. Pasal 396 tentang merugikan pemberi piutang dalam keadaan pailit
6. Pasal 406 tentang menghancurkan dan merusakkan barang, didefinisikan sebagai “dengan sengaja atau melawan hukum menghancurkan, merusakkan, membikin tak dapat dipakai atau menghilangkan barang sesuatu yang seluruhnya atau sebagian milik orang lain”
7. Beberapa pasal lainnya secara khusus diatur dalam UU No 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Tuanakota, 2010).

### 2.3.1 *Occupational Fraud*

*Fraud* meliputi tindakan melawan hukum dan dapat dikategorikan dalam banyak cara. ACFE (2023) menggolongkan *fraud* ke dalam dua jenis yaitu *fraud* yang bersifat organisasi atau individu. *Fraud* terhadap organisasi sering disebut ‘kejahatan kerah putih’ (*white collar crime*) karena pelanggaran pekerjaan dilakukan oleh individu terhormat dari status sosial yang tinggi (Cheliatsidou et al., 2021). Sementara itu, Petersen et al. (2018) mendefinisikan “*occupational fraud risk*” sebagai fenomena di mana karyawan dengan sengaja menyalahgunakan sumber daya entitas bisnis untuk keuntungan diri sendiri, menyalahgunakan jabatan dan/atau wewenang masing-masing untuk tujuan pengembangan diri, pemberdayaan diri, dan/atau memperkaya diri sendiri.

*Fraud* yang bersifat organisasi terbagi menjadi organisasi internal dan eksternal. Karakteristiknya dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. *Fraud* terhadap individu

Hal ini terjadi ketika seseorang menjadi sasaran pelaku *fraud* (termasuk pencurian identitas, penipuan *phishing*, dan skema “*advance-fee*” (biaya bunga dari tarik tunai kartu kredit). Salah satu jenis *fraud* terhadap individu yang paling terkenal dan menghancurkan adalah skema Ponzi (ACFE, 2023), yaitu modus investasi palsu yang membayarkan keuntungan kepada investor dari uang mereka sendiri atau uang yang dibayarkan oleh investor berikutnya, bukan dari keuntungan yang diperoleh oleh individu atau organisasi yang menjalankan operasi ini.

#### 2. *Fraud* terhadap internal organisasi

*Fraud* terhadap perusahaan sendiri sering juga disebut *fraud* dalam hubungan kerja atau ‘*occupational fraud*’. Hal ini terjadi ketika seorang karyawan, manajer, atau eksekutif suatu organisasi melakukan kecurangan terhadap organisasi itu sendiri,

contohnya kasus penggelapan, manipulasi pajak, dan melakukan penipuan terhadap investor dan pemegang saham.

### 3. *Fraud* terhadap organisasi eksternal

*Fraud* ini dilakukan terhadap organisasi dari luar, seperti vendor yang berbohong tentang hasil pekerjaan yang mereka lakukan, meminta suap dari karyawan, dan menaikkan biaya (*mark up*). Pelanggan juga dapat berbuat curang terhadap organisasi, seperti saat mereka mengirimkan cek kosong atau mencoba mengembalikan produk tiruan atau produk curian. Semakin berkembangnya teknologi juga dapat mengancam organisasi, antara lain adanya risiko pencurian kekayaan intelektual atau informasi pelanggan.

Studi tahun 2020 menemukan 2.504 kasus *occupational fraud*, di 125 negara, dengan penyalahgunaan aset, korupsi, dan penipuan laporan keuangan sebagai tiga kategori *occupational fraud* tertinggi (Cheliatsidou et al., 2021).

#### 1. *Asset misappropriation* (penyalahgunaan aset)

*Asset misappropriation* (penyalahgunaan aset) adalah sejenis kecurangan yang melibatkan pencurian aset organisasi oleh karyawan, manajemen, atau pihak ketiga (Le & Tran, 2018). Penyalahgunaan aset juga merupakan bentuk paling umum dari *occupational fraud* (Agyemang et al., 2022). Penyalahgunaan aset dapat dikategorikan menjadi 2 jenis yaitu: (1) penyimpangan aset berupa kas, seperti penggelapan uang kas, mengambil pembayaran cek dari pelanggan, dan (2) penyimpangan aset berupa non-kas, contohnya seperti demi keuntungan pribadi memakai fasilitas dari lembaga (Christian & Veronica, 2022).

#### 2. *Fraudulent statements* (penipuan laporan keuangan)

*Fraudulent statements* atau *fraudulent financial reporting* dapat didefinisikan sebagai kekeliruan yang disengaja dari laporan keuangan organisasi dengan maksud

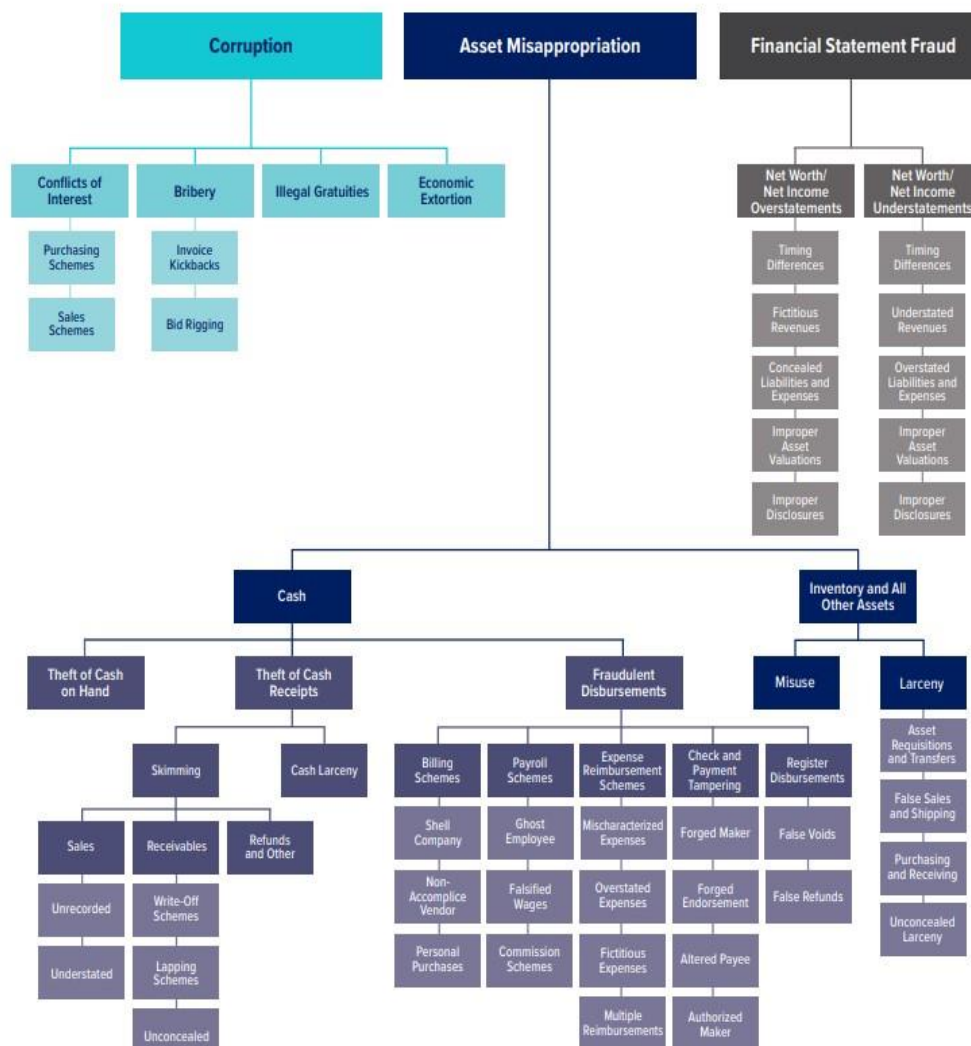
untuk menyesatkan pemangku kepentingan dengan memberikan kesan yang salah tentang kinerjanya (Sukmadilaga et al., 2022). Kecurangan pada laporan keuangan dapat dikategorikan menjadi 2 jenis yaitu *financial* dan *non-financial* (Christian & Veronica, 2022).

### 3. *Corruption* (korupsi).

*Corruption* (korupsi) berdasarkan Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 jo. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi adalah setiap orang yang secara melawan hukum melakukan perbuatan memperkaya diri sendiri atau orang lain atau suatu korporasi yang dapat merugikan keuangan negara atau perekonomian negara. Korupsi dirumuskan ke dalam 30 bentuk/jenis tindak pidana korupsi yang dapat dikelompokkan menjadi: kerugian keuangan negara, tindakan penyyuapan, tindakan penggelapan, tindakan pemerasan, tindakan curang, benturan kepentingan, gratifikasi.

Maulidi & Ansell, (2021) berpendapat bahwa untuk menggambarkan penyebab penipuan di tempat kerja (*occupational fraud*) membutuhkan pendekatan yang berbeda. *Fraud* merupakan kejahatan luar biasa yang memiliki karakteristik unik yang tidak dapat ditemukan pada kejahatan (kekerasan) lainnya. Salah satu perbedaan mendasar adalah bahwa orang yang ingin melakukan penipuan, setidaknya harus mempertimbangkan seperangkat keyakinan di tempat kerja.

ACFE selanjutnya menggolongkan *occupational fraud* menjadi beberapa cabang yang digambarkan sebagai *Fraud Tree*. *Fraud tree* bermanfaat untuk membantu akuntan forensik dalam memahami gejala-gejala *fraud* yang nantinya dapat digunakan untuk mendeteksi tindakan *fraud* (Tuanakota, 2013:205).



Sumber: ACFE (2022)

Gambar 2.2 Pohon *Fraud* (*Fraud Tree*)

### 2.3.2 Mitigasi *Fraud*

Risiko *fraud* merupakan hal yang berdampak membawa kerugian bagi organisasi, sehingga mitigasi *fraud* merupakan salah satu langkah yang tepat dilakukan. Hampir setiap perusahaan atau organisasi memiliki risiko terjadinya *fraud*. Tindakan pencegahan merupakan hal yang lebih baik dilakukan daripada hal itu terlanjur terjadi. Pencegahan *fraud* dapat mengurangi biaya yang timbul terkait tuntutan hukum serta waktu dan upaya yang harus dilakukan untuk mengatasinya apabila

*fraud* ditemukan (Sánchez-Aguayo et al., 2022). Oleh karena itu, penting bagi organisasi harus mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan perilaku curang dan memahami penyebabnya.

Cara yang paling efektif untuk menghindari atau mengurangi *fraud*, serta untuk mengatasi kerugian finansial dari *fraud*, adalah dengan mengembangkan program pencegahan *fraud* (Kamaliah et al., 2018). Pencegahan *fraud* merupakan suatu perbuatan untuk mencegah timbulnya kegiatan yang bertentangan dengan hukum dan dilakukan oleh orang internal ataupun luar organisasi dan dapat menimbulkan kerugian pihak lain (Wardhani et al., 2021). Mitigasi *fraud* dilakukan untuk mengidentifikasi prosedur kerja atau kegiatan yang memiliki risiko *fraud* yang tinggi, mengurangi atau bahkan meniadakan peluang bagi pelaku *fraud*, menilai efektivitas sistem pengendalian organisasi serta untuk melakukan tuntutan ataupun sanksi pada pelaku *fraud*.

Organisasi yang berfokus pada satu dimensi pengendalian kecurangan dapat gagal menangkap karakteristik kasus kecurangan (Maulidi, 2022). Oleh karena itu, pencegahan *fraud* dilakukan melalui serangkaian program tindakan proaktif untuk menghindari atau mengurangi *fraud*, seperti kebijakan anti-*fraud*. Kebijakan anti-*fraud* menggambarkan komitmen dan sikap yang diambil oleh organisasi terhadap *fraud* dengan menetapkan tanggung jawab untuk pencegahan dan pendeteksiannya. Organisasi juga perlu mengkomunikasikan langkah-langkah pencegahan *fraud* kepada para staf dan pemangku kepentingan bahwa organisasi tidak dapat menolerir tindakan *fraud* dan hal ini didukung oleh pimpinan tinggi sebagai teladan utama.

Deteksi dan pencegahan *fraud* tampak sinonim, tetapi keduanya mengacu pada konsep yang berbeda (Abdallah et al., 2016). Pencegahan *fraud* penekanannya adalah pada proses identifikasi aktivitas *fraud* dan menghentikan terjadinya *fraud* di



tempat pertama. Sedangkan, deteksi *fraud* adalah proses mengidentifikasi *fraud* hanya setelah hal itu terjadi. Deteksi *fraud* datang berikutnya setelah pencegahan *fraud* gagal karena melibatkan identifikasi *fraud* secepat mungkin setelah *fraud* dilakukan (Bolton & Hand, 2002). Dengan kata lain, begitu *fraud* terjadi, pencegahan tidak mungkin dilakukan lagi tetapi hanya deteksi untuk mengambil langkah-langkah untuk mengurangi dampaknya (Rodrigues et al., 2022).

Pendeteksian *fraud* harus dilakukan secara berkesinambungan seiring dengan berkembangnya modus *fraud*. Cara-cara tradisional untuk mencegah dan mendeteksi *fraud*, dirasa tidak cukup efektif, sehingga kasus *fraud* kadang baru terungkap berbulan-bulan kemudian setelah terjadinya. Penemuan *fraud* yang terlambat dapat mengakibatkan kerugian besar bagi organisasi. Oleh karena itu, pemahaman tentang penyebab *fraud* merupakan hal yang penting karena secara krusial akan mengarah pada identifikasi mekanisme yang paling efektif untuk mendeteksi dan mencegah terjadinya *fraud* (Othman et al., 2015).

### **2.3.3 Kasus *Fraud* di Direktorat Jenderal Pajak**

Direktorat Jenderal Pajak, Kementerian Keuangan terus berupaya memberantas *fraud*. Akan tetapi dalam beberapa tahun terakhir masih ditemui kasus *fraud* yang mencoreng nama baik DJP. Perilaku koruptif oknum pegawai pajak dapat mengakibatkan hilangnya potensi penerimaan negara yang akan digunakan untuk belanja negara. Kasus *fraud* di DJP juga mengakibatkan kekecewaan bagi pembayar pajak atau publik secara luas (Putra, 2021). Kasus *fraud* tersebut di antaranya:

*Pertama*, kasus suap oknum pegawai pajak paling fenomenal dilakukan oleh Gayus Tambunan pada tahun 2010. Gayus Tambunan dihukum atas kasus yang

dilakukan berlapis-lapis mulai dari memanipulasi pajak, menyuap hakim, menyuap petugas LP hingga membuat paspor palsu (Laucereno, 2021).

**Kedua**, tahun 2013, seorang pejabat eselon IV DJP, TH dihukum 3,5 tahun penjara oleh Pengadilan Tindak Pidana Korupsi. Hukuman tersebut diperberat menjadi 10 tahun penjara oleh Mahkamah Agung. TH terkena OTT KPK saat menerima uang suap Rp280 juta dari AT, komisaris independen PT Bhakti Investama. TH berperan dalam memberikan konsultasi yang tidak seharusnya dan membocorkan informasi rahasia jabatan saat mengurus restitusi pajak salah satu perusahaan milik HT tersebut (ANT, 2013).

**Ketiga**, masih di tahun 2013, dua orang Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) Pajak pada DJP, ED dan MD divonis masing-masing 9 tahun penjara dan denda masing-masing Rp300 juta subsidi enam bulan kurungan. Keduanya didakwa lantaran terbukti menerima suap sebesar Rp600 ribu dolar Singapura terkait pengurusan pajak PT The Master Steel, Rp3,250 Milyar untuk mengurus pajak PT Delta Internusa dan sebesar 150 ribu dolar AS untuk mengurus pajak PT Nusa Raya Cipta (NRC). Uang suap diberikan pada kedua tersangka agar keduanya tidak menindaklanjuti pemeriksaan pajak (Maharani, 2013).

**Keempat**, pada tahun 2017, mantan penyidik PNS DJP, HS tertangkap tangan oleh KPK saat menerima suap dari PT EKP senilai Rp 1,9 Miliar untuk mempercepat pengurusan masalah perpajakan PT EKP, di antaranya pengembalian kelebihan pembayaran pajak, surat tagihan pajak, PPN, penolakan pengampunan pajak, pencabutan PKP, dan pemeriksaan bukti permulaan pada Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Kalibata dan Kanwil Ditjen Pajak Jakarta Khusus (Widiastuti, 2017). HS pun kemudian didakwa 10 tahun penjara.

***Kelima***, di tahun 2018, Polda Bangka Belitung melakukan tangkap tangan terhadap seorang pelaksana DJP, RA, yang kepergok melakukan pemerasan terhadap Wajib Pajak sebesar Rp 50 juta. Ramli menjanjikan bahwa Wajib Pajak bisa lolos pajak sebesar Rp 700 juta (Wahyono, 2018).

***Keenam***, KPK pada tahun 2019 berhasil menangkap empat pegawai pajak yang diduga menerima suap terkait restitusi pajak dealer Jaguar-Bentley. Keempat pegawai ini adalah YD, Kepala Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Tiga, Kanwil Jakarta Khusus, Penyidik Pegawai Negeri Sipil, HS, Supervisor Tim Pemeriksa Pajak PT WAE di Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Tiga, JU, Ketua Tim Pemeriksa Pajak PT WAE, dan MNF, Anggota Tim Pemeriksa Pajak PT WAE (Hariyanto, 2019).

***Ketujuh***, pada bulan November 2021 lalu, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) menetapkan WR, Kepala KPP Pratama Bantaeng, Sulawesi Selatan sebagai tersangka kasus suap dan gratifikasi. WR pada tahun 2016 menjabat sebagai Supervisor Pemeriksa Pajak, bersama anggota timnya, AF dan atas perintah dari AP, mantan Direktur Pemeriksaan dan Penagihan DJP tahun 2016-2019 melakukan negosiasi dengan 3 Wajib Pajak pada saat proses pemeriksaan pajak. Disinyalir mereka menerima uang suap dari Wajib Pajak untuk mengatur jumlah tagihan atas hasil pemeriksaan pajaknya menjadi sedemikian rupa.

#### **2.4. *Fraud Triangle Theory***

Banyak penelitian terdahulu yang menggunakan *Fraud Triangle Theory* sebagai landasan penelitiannya. Menurut Mao et al., (2021), langkah pertama dalam pencegahan *fraud* adalah dengan mencari faktor-faktor penyebab *fraud*. Berdasarkan teori *fraud triangle* yang dikemukakan oleh Donald R Cressey (1953), ada tiga faktor

yang menyebabkan terjadinya *fraud*, yaitu: (1) tekanan (*pressure*), (2) kesempatan (*opportunity*) dan pembenaran (*rationalization*).

Tickner & Button (2020) pada hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa *Fraud Triangle Theory* adalah alat yang berguna untuk menjelaskan keadaan di mana seorang individu dapat termotivasi untuk melakukan penipuan terhadap organisasi di mana mereka memegang posisi kepercayaan. Sedangkan Alfatah & Tobing (2019) berasumsi dalam penelitiannya bahwa *fraud* mungkin terjadi di mana saja. Posisi dan otoritas dapat menciptakan peluang nyata yang dapat memicu perilaku *fraud*. Masalah keuangan pribadi juga menciptakan tekanan keuangan yang membuka peluang penipuan. Dengan adanya peluang yang tepat, rasionalisasi dapat menciptakan pembenaran yang diperlukan.

Berbagai kajian ilmiah merepresentasikan teori *fraud triangle* menjadi faktor-faktor yang berperan dalam mitigasi *fraud*. Pengendalian internal dan kesesuaian kompensasi dikaitkan dengan tekanan (*pressure*), *whistleblowing system*, komitmen organisasi, *corporate governance* dan teknologi informasi dikaitkan dengan kesempatan (*opportunity*), sedangkan budaya organisasi dan *antifraud awareness* dikaitkan dengan pembenaran (*razionalization*).



**Gambar 2.3. Fraud Triangle Theory**

Sumber: ACFE (2023)

Tekanan merupakan faktor yang mendorong seseorang melakukan tindakan *fraud*. Konsep yang paling utama dalam tekanan adalah berupa tekanan yang menghimpit (berupa uang). Seseorang dapat mengalami tekanan yang berasal dari dirinya sendiri maupun pihak luar dan dapat berawal dari permasalahan yang tidak dapat diceritakan (*sharing*) kepada orang lain (Tuanakota, 2010). Menurut SAS No.99 terdapat empat jenis kondisi yang terjadi pada tekanan yaitu: (1) stabilitas keuangan (*financial stability*), misalnya penghasilan yang tidak teratur atau tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari; (2) tekanan eksternal (*external pressure*), yang berasal dari luar diri pelaku *fraud*, misalnya tuntutan keinginan materi yang berlebihan dari keluarga si pelaku; (3) kebutuhan keuangan pribadi (*personal financial need*), yang adakalanya disebabkan oleh kebiasaan buruk, gaya hidup mewah, keserakahan atau kebutuhan hidup yang tidak terduga dan (4) target keuangan (*financial targets*), yang seringkali berhubungan dengan posisi dirinya di perusahaan dan tekanan kerja (*target*) yang ditetapkan oleh atasannya.

Tekanan mungkin tidak cukup untuk mendorong seseorang berbuat curang. Dibutuhkan peluang atau kesempatan yang bisa terjadi karena beberapa hal, diantaranya lemahnya sistem pengawasan dan pengendalian internal organisasi. Peluang merupakan kondisi atau situasi yang memungkinkan seseorang melakukan atau menutupi tindakan tidak jujur (Anggraini et al., 2019).

Peluang dapat pula tercipta karena peraturan atau SOP di organisasi tidak dilaksanakan secara optimal. Di beberapa kasus, terutama pada perusahaan atau organisasi yang baru berdiri, kesempatan untuk melakukan *fraud* muncul karena keterbatasan staf, sehingga seseorang mungkin melakukan rangkap jabatan atau otorisasi yang pada akhirnya melemahkan sistem kontrol. Oleh karena itu, pengendalian internal merupakan hal yang sangat krusial dalam pencegahan *fraud*.

Biasanya, ketika seseorang telah melakukan tindakan *fraud*, orang tersebut akan membutuhkan suatu alasan pembenaran. Tujuannya adalah agar tindakan *fraud* tersebut terkesan wajar atau dapat dimaklumi. Contoh alasan pembenaran antara lain gaji yang diberikan oleh perusahaan sangat minim jika dibandingkan dengan kontribusi si pelaku terhadap perusahaan, meniru perbuatan rekan kerja atau atasan, dan suatu perbuatan salah yang dianggap umum dilakukan. Alasan pembenaran dapat juga bersifat situasional seperti “saya hanya meminjam uang ini sebentar dan akan saya kembalikan” atau “apa yang saya lakukan tidak merugikan orang lain” padahal sesungguhnya tindakan yang dilakukan di pelaku tetap salah.

ACFE menggunakan *fraud triangle* terutama untuk membantu akuntan dan auditor perusahaan mengidentifikasi skema *occupational fraud*. *Fraud Triangle* telah diterapkan secara empiris pada rangkaian perilaku kriminal dan kejahatan keuangan spesifik serta pelaku kejahatan secara internasional untuk menentukan apakah ketiga elemen tersebut diperlukan untuk terjadinya kejahatan (Homer, 2020).

Dari ketiga elemen *Fraud Triangle*, menurut sudut pandang organisasi, satu-satunya yang dapat diketahui secara umum adalah peluang (Tickner & Button, 2020). Sebagian besar organisasi akan memiliki sistem untuk mengidentifikasi risiko, termasuk peluang individu atau kelompok individu untuk melakukan kecurangan terhadap organisasi serta sistem pengendalian internal yang dirancang untuk mengurangi risiko *fraud* serta sistem audit dan pengawasan yang semestinya dapat mengurangi risiko *fraud* serta langkah-langkah pencegahan seperti pelatihan untuk meningkatkan kesadaran *antifraud* dan pengaturan sistem *whistleblowing*.

## **2.5. Direktorat Jenderal Pajak**

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 118/PMK.01/2021 mengatur tentang organisasi dan tata kerja Kementerian Keuangan. Pada BAB V PMK tersebut diatur tentang tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Pajak (DJP). DJP berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan. Direktorat Jenderal Pajak dipimpin oleh Direktur Jenderal Pajak. DJP mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pajak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Direktorat Jenderal Pajak menyelenggarakan fungsi:

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

Visi Direktorat Jenderal Pajak yaitu menjadi mitra terpercaya pembangunan bangsa untuk menghimpun penerimaan negara melalui penyelenggaraan administrasi perpajakan yang efisien, efektif, berintegritas, dan berkeadilan dalam rangka mendukung visi kementerian keuangan: "menjadi pengelola keuangan negara untuk mewujudkan perekonomian indonesia yang produktif, kompetitif, inklusif dan berkeadilan".

Misi Direktorat Jenderal Pajak terdiri atas:

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

Untuk mewujudkan visi misinya, DJP menetapkan tujuan organisasi yang sejalan dengan tujuan Kementerian Keuangan tahun 2020-2024, yaitu:

1. Pengelolaan fiskal yang sehat dan berkelanjutan;
2. Penerimaan negara yang optimal; dan
3. Birokrasi dan layanan publik yang *agile*, efektif, dan efisien.

Nilai-nilai yang diintegrasikan dalam budaya organisasi DJP adalah nilai-nilai Kementerian Keuangan yang terdiri atas integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan, dengan makna dan perilaku utama sebagai berikut.

**Tabel I.1 Nilai-Nilai Direktorat Jenderal Pajak - Kementerian Keuangan**

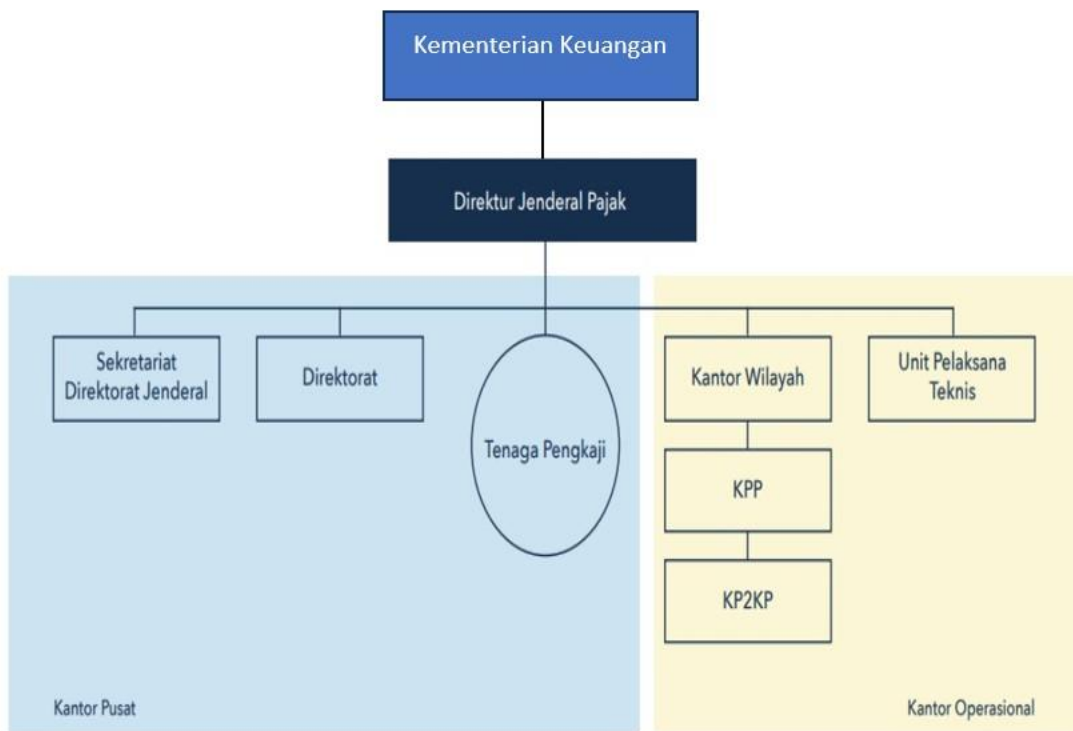
Nilai	Makna	Perilaku Utama
Integritas	Berfikir, berkata, berperilaku, dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bersikap jujur, tulus dan dapat dipercaya</li> <li>• Menjaga martabat dan tidak melakukan hal-hal tercela</li> </ul>
Profesionalisme	Bekerja tuntas dan akurat atas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki keahlian dan</li> </ul>



	dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi	pengetahuan yang luas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekerja dengan hati</li> </ul>
Sinergi	Membangun dan memastikan hubungan kerja sama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki sangka baik, saling percaya, dan menghormati</li> <li>• Menemukan dan melaksanakan solusi terbaik</li> </ul>
Pelayanan	Memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melayani dengan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan</li> <li>• Bersikap proaktif dan cepat tanggap</li> </ul>
Kesempurnaan	Senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan perbaikan terus-menerus</li> <li>• Mengembangkan inovasi dan kreativitas</li> </ul>

Sumber: pajak.go.id (2022)

Struktur organisasi DJP dapat dikategorikan menjadi 2 kategori utama yaitu kantor pusat dan kantor operasional. Kantor Pusat DJP memiliki fungsi merumuskan kebijakan dan standardisasi teknis, analisis dan pengembangan, serta pembinaan dan dukungan administrasi. Sementara itu, kantor operasional mempunyai fungsi teknis operasional/teknis penunjang. Struktur organisasi DJP digambarkan sebagai berikut



**Gambar 2.4 Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Pajak**

Sumber: pajak.go.id (2022)

Saat ini DJP tengah melaksanakan reformasi perpajakan berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor KMK-885/KMK.03/2016 tentang Pembentukan Tim Reformasi Perpajakan (Tim Reformasi). Reformasi ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan untuk mewujudkan suatu lembaga perpajakan yang kuat, kredibel, dan akuntabel, secara struktur, kewenangan, dan kapasitas yang memadai (SDM, anggaran, proses bisnis, sistem informasi, dan infrastruktur pendukung serta regulasi) sehingga mampu mendeteksi potensi pajak yang ada dan merealisasikannya menjadi penerimaan pajak secara efektif dan efisien (DJP, 2022).

Reformasi yang dilakukan DJP bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan Wajib Pajak terhadap institusi perpajakan, kepatuhan Wajib Pajak, keandalan dalam mengelola basis data dan administrasi perpajakan serta integritas dan produktivitas pegawai pajak. Pilar reformasi perpajakan mencakup aspek organisasi dan sumber

daya manusia, teknologi informasi, basis data dan proses bisnis, serta peraturan perundang-undangan, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.5 Pilar Reformasi Perpajakan**

Sumber: pajak.go.id (2022)

### 2.5.1 Kantor Pelayanan Pajak Pratama

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 210/PMK.01/2017 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 184/PMK.01/2020 mengatur tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak. KPP Pratama mempunyai tugas melaksanakan pelayanan, edukasi, pengawasan, dan penegakan hukum Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, Pajak Tidak Langsung Lainnya, dan Pajak Bumi dan Bangunan, dan melaksanakan penguasaan informasi subjek dan objek pajak dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan. Dalam melaksanakan

tugas, KPP Pratama menyelenggarakan fungsi:

1. analisis, penjabaran, dan pencapaian target penerimaan pajak;
2. penguasaan data dan informasi subjek dan objek pajak dalam wilayah wewenang KPP;
3. pelayanan, edukasi, pendaftaran, dan pengelolaan pelaporan Wajib Pajak;
4. pendaftaran Wajib Pajak, objek pajak, dan penghapusan Nomor Pokok Wajib Pajak;
5. pengukuhan dan pencabutan pengukuhan Pengusaha Kena Pajak;
6. pemberian dan/ atau penghapusan Nomor Objek Pajak secara jabatan;
7. penyelesaian tindak lanjut pengajuan/ pencabutan permohonan Wajib Pajak maupun masyarakat;
8. pengawasan, pemeriksaan, penilaian, dan penagihan pajak;
9. pendataan, pemetaan Wajib Pajak dan objek pajak, dan pengenaan;
10. penetapan, penerbitan, dan/ atau pembetulan produk hukum dan produk layanan perpajakan;
11. pengawasan dan pemantauan tindak lanjut pengampunan pajak;
12. penjaminan kualitas data hasil perekaman dan hasil identifikasi data internal dan eksternal;
13. pemutakhiran basis data perpajakan;
14. pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan;
15. pengelolaan kinerja dan pengelolaan risiko;
16. pelaksanaan dan pemantauan kepatuhan internal;
17. penatausahaan dan pengelolaan piutang pajak;
18. pelaksanaan tindak lanjut kerja sama perpajakan;
19. pengelolaan dokumen perpajakan dan nonperpajakan; dan

20. pelaksanaan administrasi kantor.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama terdiri atas satu subbagian, delapan sampai dengan sembilan seksi, serta kelompok jabatan fungsional, yaitu sebagai berikut:

- a. Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal;
- b. Seksi Penjaminan Kualitas Data;
- c. Seksi Pelayanan;
- d. Seksi Pemeriksaan, Penilaian, dan Penagihan;
- e. Seksi Pengawasan I;
- f. Seksi Pengawasan II;
- g. Seksi Pengawasan III;
- h. Seksi Pengawasan IV;
- i. Seksi Pengawasan V; dan
- j. Kelompok Jabatan Fungsional.

## **2.6. Unit Kepatuhan Internal**

UKI pada KPP Pratama dibentuk berdasarkan amanat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 477/KMK.09/2021 tanggal 22 November 2021 tentang Pedoman Pemantauan Penerapan Sistem Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan. Dalam pelaksanaan tugasnya, UKI dibagi menjadi 3 (tiga) tingkatan sesuai dengan level organisasi, yaitu:

- a. UKI Tingkat I (UKI-I), merupakan UKI pada kantor pusat unit organisasi Eselon I atau unit organisasi non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan.

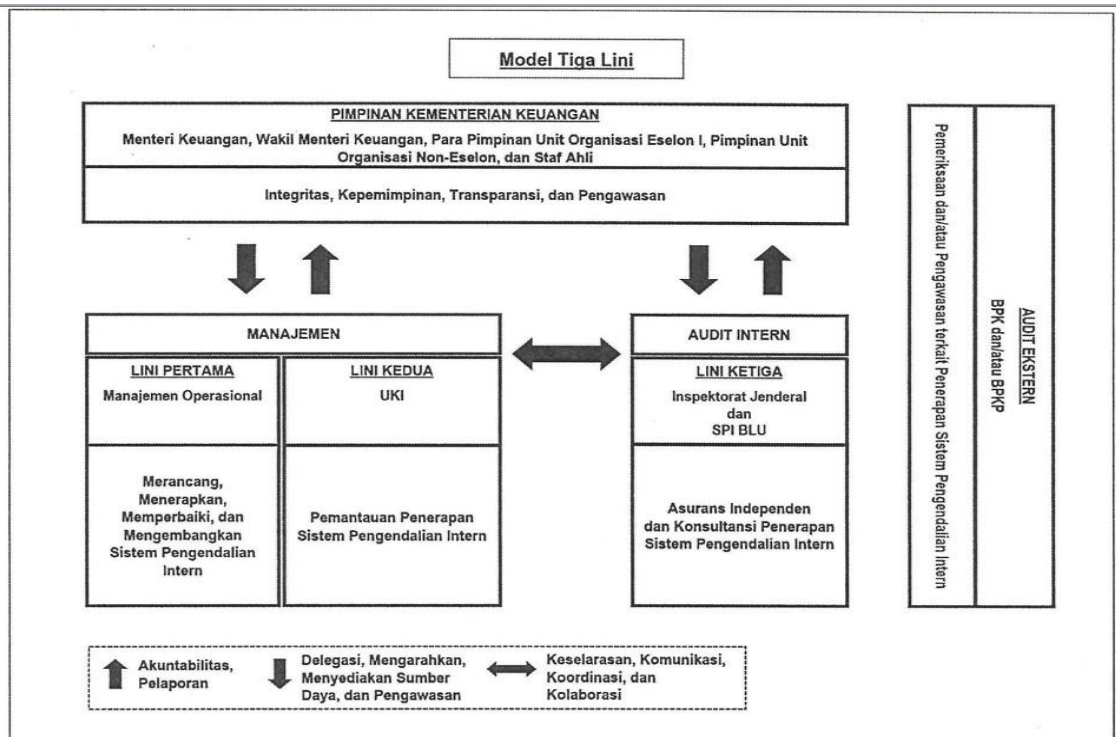
- b. UKI Tingkat II (UKI-II), merupakan:
- 1) Unit organisasi:
    - a) instansi vertikal unit Eselon I setingkat Eselon II; atau
    - b) yang bertanggungjawab kepada Menteri Keuangan melalui pimpinan unit Eselon I atau secara administratif bertanggung jawab kepada pimpinan unit Eselon I; atau
  - 2) Unit organisasi non-eselon:
    - a) yang bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui pimpinan unit Eselon I;
    - b) yang bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan dan secara administratif berada di bawah pimpinan unit Eselon I; atau
    - c) yang bertanggung jawab kepada pimpinan lembaga nonstruktural
    - d) melalui Menteri Keuangan yang dilimpahkan kepada pimpinan unit Eselon I; atau
  - 3) Unit pelaksana teknis:
    - a) yang bertanggungjawab kepada pimpinan unit Eselon I; atau
    - b) yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan.
- c. UKI Tingkat III (UKI-III)
- 1) instansi vertikal unit organisasi Eselon I setingkat Eselon III;
  - 2) unit pelaksana teknis yang bertanggung jawab kepada pimpinan unit Eselon II; atau
  - 3) unit pelaksana teknis yang bertanggung jawab kepada pimpinan unit Eselon I dan secara administratif dibina oleh pimpinan kantor vertikal unit Eselon I setingkat Eselon II.

UKI pada KPP Pratama merupakan UKI-III yang berada pada Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal (SUKI). SUKI memiliki tugas melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha, rumah tangga, pengelolaan kinerja, melakukan pemantauan pengendalian intern, pengujian kepatuhan dan manajemen risiko, internalisasi kepatuhan, penyusunan laporan, pengelolaan dokumen nonperpajakan, serta dukungan teknis pelaksanaan tugas kantor (PMK-184/PMK.01/2020).

Dalam menjalankan perannya, UKI berpedoman pada dua kerangka utama yaitu: Kerangka Kerja Penerapan Sistem Pengendalian Intern dan Kerangka Integritas.

#### **2.6.1 Kerangka Kerja Penerapan Sistem Pengendalian Intern (SPI)**

Kerangka kerja penerapan Sistem Pengendalian Intern dilakukan melalui pendekatan Model Tiga Lini berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor KMK-322/KMK.09/2021. Unit Kepatuhan Internal (UKI) pada KPP Pratama merupakan lini kedua dan UKI Tingkat II yang bertugas membantu Lini Pertama pada unit organisasi (instansi vertikal unit Eselon I setingkat Eselon II) atau yang bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui pimpinan unit Eselon I atau secara administratif bertanggung jawab kepada pimpinan unit Eselon I dan melaporkan hasil pemantauan Sistem Pengendalian Intern kepada pimpinan unit kerjanya, pimpinan UKI-1, Inspektur Jenderal, dan/ atau Kepala Satuan Pengawasan Intern, serta dapat melaksanakan pemantauan Sistem Pengendalian Intern pada kantor vertikal di bawahnya. Kerangka Sistem Pengendalian Intern Kementerian Keuangan digambarkan sebagaimana berikut:



**Gambar 2.6 Kerangka Sistem Pengendalian Intern**

Sumber: KMK-322/KMK.09/2021

Sistem Pengendalian Intern terdiri atas 5 (lima) unsur sebagai berikut:

- a. Lingkungan Pengendalian, diwujudkan melalui:
  1. penegakan Integritas dan nilai etika;
  2. komitmen terhadap kompetensi;
  3. kepemimpinan yang kondusif;
  4. pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan;
  5. pelimpahan kewenangan dan tanggung jawab yang tepat;
  6. penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat terkait pembinaan sumber daya manusia;
  7. perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif; dan
  8. hubungan kerja yang baik dengan unit kerja terkait.

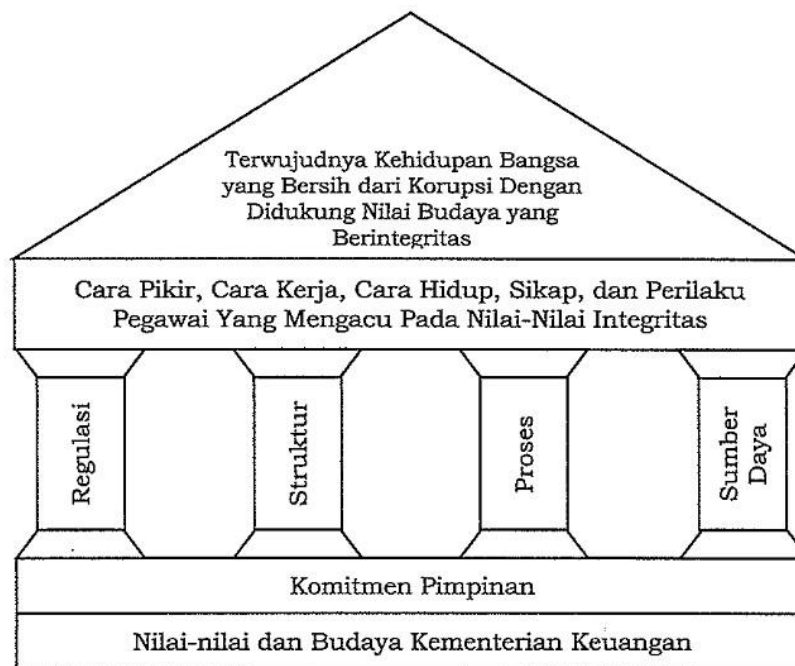


- b. Penilaian Risiko, terdiri atas identifikasi risiko dan analisis risiko untuk menentukan dampak dari risiko yang telah diidentifikasi terhadap pencapaian tujuan unit kerja.
- c. Kegiatan Pengendalian, yang terdiri atas:
  - 1. reviu atas kinerja unit kerja yang bersangkutan;
  - 2. pembinaan sumber daya manusia;
  - 3. pengendalian atas pengelolaan informasi;
  - 4. pengendalian fisik atas aset;
  - 5. penetapan dan reviu atas indikator dan ukuran kinerja;
  - 6. pemisahan fungsi;
  - 7. otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting;
  - 8. pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian;
  - 9. pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya;
  - 10. akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya; dan
  - 11. dokumentasi yang baik atas kejadian penting.
- d. Informasi dan Komunikasi yang minimal menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi; dan dapat mengelola, mengembangkan, dan memperbarui sistem informasi secara terus menerus.
- e. Pemantauan Pengendalian Intern, yang dilaksanakan melalui:
  - 1. pemantauan berkelanjutan yang diselenggarakan melalui kegiatan pengelolaan rutin, supervisi, pembandingan, rekonsiliasi, dan tindakan lain yang terkait dalam pelaksanaan tugas;
  - 2. evaluasi terpisah yang diselenggarakan melalui penilaian sendiri, reviu, dan pengujian efektivitas Sistem Pengendalian Intern; dan

3. tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan reviu lainnya yang harus segera diselesaikan dan dilaksanakan sesuai dengan mekanisme penyelesaian rekomendasi hasil audit dan reviu lainnya yang ditetapkan.

### 2.6.2 Kerangka Kerja Integritas

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: KMK-323/KMK.09/2021, Kerangka Kerja Integritas disusun berdasarkan nilai-nilai Kementerian Keuangan, dalam rangka meningkatkan integritas dan mencegah korupsi di lingkungan Kementerian Keuangan. Kerangka Kerja Integritas memiliki tujuan secara nasional dan organisasi. Tujuan secara nasional yaitu mewujudkan kehidupan berbangsa yang bersih dari korupsi dengan didukung nilai budaya yang berintegritas, sedangkan tujuan secara organisasi adalah terwujudnya pejabat/pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan yang memiliki cara pikir, cara kerja, sikap, dan perilaku yang mengacu pada nilai-nilai integritas.



**Gambar 2.7 Kerangka Integritas Kementerian Keuangan**

Sumber: KMK-323/KMK.09/2021

Kerangka Kerja Integritas ini merupakan pendekatan sistematis dan komprehensif yang didukung oleh komitmen pimpinan melalui integrasi 4 (empat) pengungkit (*enabler*), yaitu:

1. Regulasi, merupakan ketentuan atau peraturan perundang-undangan terkait penguatan integritas Kementerian Keuangan
2. Struktur, menerapkan model Tiga Lini sebagai berikut:
  - a. Lini Pertama, yang dilaksanakan oleh manajemen dan seluruh pegawai unit kerja yang bersangkutan. Fungsi lini pertama yaitu sebagai pelaku utama dalam menerapkan Kerangka Kerja Integritas pada masing-masing unit kerja mulai dari proses pencegahan, deteksi, respon, serta monitoring dan evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sehari-hari;
  - b. Lini Kedua, yang dilaksanakan oleh Unit Kepatuhan Internal (UKI) atau unit kerja yang melaksanakan fungsi kepatuhan internal pada suatu unit kerja. Lini kedua mendukung lini pertama dalam memenuhi Kerangka Kerja Integritas dan melaksanakan monitoring terhadap efektivitas penerapan Kerangka Kerja Integritas yang dilakukan oleh Lini Pertama;
  - c. Lini Ketiga, yang dijalankan oleh Inspektorat Jenderal atau Satuan Pengawas Intern berperan sebagai asurans dan unit yang memberikan konsultasi secara objektif dan independen kepada unit kerja dalam menerapkan Kerangka Kerja Integritas.
3. Sumber daya, yang meliputi: Sumber daya manusia, anggaran dan teknologi informasi dan komunikasi.
4. Proses, yaitu pencegahan, deteksi, respon, dan monitoring dan evaluasi

Kerangka Kerja Integritas digunakan sebagai pedoman atau acuan bagi

pimpinan dan pegawai pada unit kerja di lingkungan Kementerian Keuangan dalam:

- a. merencanakan, melaksanakan, mengomunikasikan, memantau, mengevaluasi, dan melakukan perbaikan berkelanjutan program penguatan integritas; dan
- b. menilai risiko yang berkaitan dengan integritas, pengembangan proses, dan kebijakan terkait penguatan budaya integritas di lingkungan Kementerian Keuangan.

Prinsip Kerangka Integritas yaitu:

- a. fokus pada implementasi, artinya seluruh instrumen Kerangka Kerja Integritas mudah diaplikasikan dan diterjemahkan ke dalam aturan atau ketentuan yang lebih operasional;
- b. fokus pada organisasi dan individu, artinya Kerangka Kerja Integritas menjadi acuan untuk penataan kembali organisasi yang menerapkan prinsip integritas untuk mewujudkan struktur yang lebih kondusif, lingkungan berintegritas, tata kelola organisasi yang baik, dan kebijakan organisasi yang mendorong penerapan nilai integritas sehingga dapat mempengaruhi penguatan integritas seluruh individu di lingkungan Kementerian Keuangan;
- c. pendekatan sistematis yang terintegrasi, dalam hal ini instrumen Kerangka Kerja Integritas saling menguatkan dan saling terkait satu sama lain dan dengan implementasi yang tidak parsial;
- d. pendekatan berbasis regulasi, dalam hal ini pendekatan yang didukung dengan ketentuan atau peraturan perundang-undangan; dan
- e. pendekatan berbasis nilai, dalam hal ini pendekatan berdasarkan nilai-nilai Kementerian Keuangan, terutama nilai integritas.

### **2.6.3. Tugas Unit Kepatuhan Internal**

Garis besar tugas Unit Kepatuhan Internal berdasarkan KMK Nomor 477/KMK.09/2021 yaitu:

1. Mengevaluasi kecukupan rancangan pengendalian utama dalam memitigasi risiko;
2. Mengembangkan perangkat pemantauan pengendalian intern;
3. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi atas sistem pengendalian intern; dan
4. Mengusulkan perbaikan rancangan pengendalian intern berdasarkan hasil evaluasi kecukupan rancangan dan penerapan pengendalian intern berdasarkan hasil pemantauan pengendalian intern.

Rincian tugas untuk setiap tingkatan UKI dijabarkan sebagai berikut:

a. UKI-I:

- 1) Pada unit organisasi Eselon I yang tidak memiliki unit vertikal dan unit organisasi non-Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan:
  - a) menentukan proses bisnis yang akan dipantau;
  - b) memetakan rancangan pengendalian;
  - c) melaksanakan EKR atas risiko dan pengendalian;
  - d) mengembangkan perangkat pemantauan;
  - e) menyusun rencana pemantauan tahunan;
  - f) menyusun jadwal dan kebutuhan sumber daya pemantauan;
  - g) melaksanakan EPITE;
  - h) melaksanakan pemantauan atas penegakan integritas dan nilai etika;
  - i) melaksanakan PPITA;
  - j) melaksanakan pemantauan tindak lanjut atas rekomendasi; dan

k) menyampaikan laporan kepada pimpinan unit organisasi Eselon I dan Inspektorat Jenderal.

2) Pada unit organisasi Eselon I yang memiliki unit vertikal:

- a) menentukan proses bisnis dan kegiatan yang akan dipantau;
- b) memetakan rancangan pengendalian;
- c) melaksanakan EKR atas risiko dan pengendalian;
- d) mengembangkan perangkat pemantauan;
- e) menyusun dan menyampaikan rencana pemantauan tahunan kepada UKI-I dan UKI-II;  
menyusun jadwal dan kebutuhan sumber daya pemantauan kantor pusat;
- f) melaksanakan EPITE pada unit kerja kantor pusat;
- g) melaksanakan pemantauan atas penegakan integritas dan nilai etika;
- h) melaksanakan PPITA pada unit kerja kantor pusat;
- i) melaksanakan pemantauan tindak lanjut atas rekomendasi;
- j) mengoordinasikan proses bisnis pemantauan UKI-II dan UKI-III;
- k) melaksanakan pemantauan pengendalian intern pada UKI-II dan UKI-III jika diperlukan; dan
- l) menyampaikan laporan kepada pimpinan unit organisasi Eselon I dan Inspektorat Jenderal.

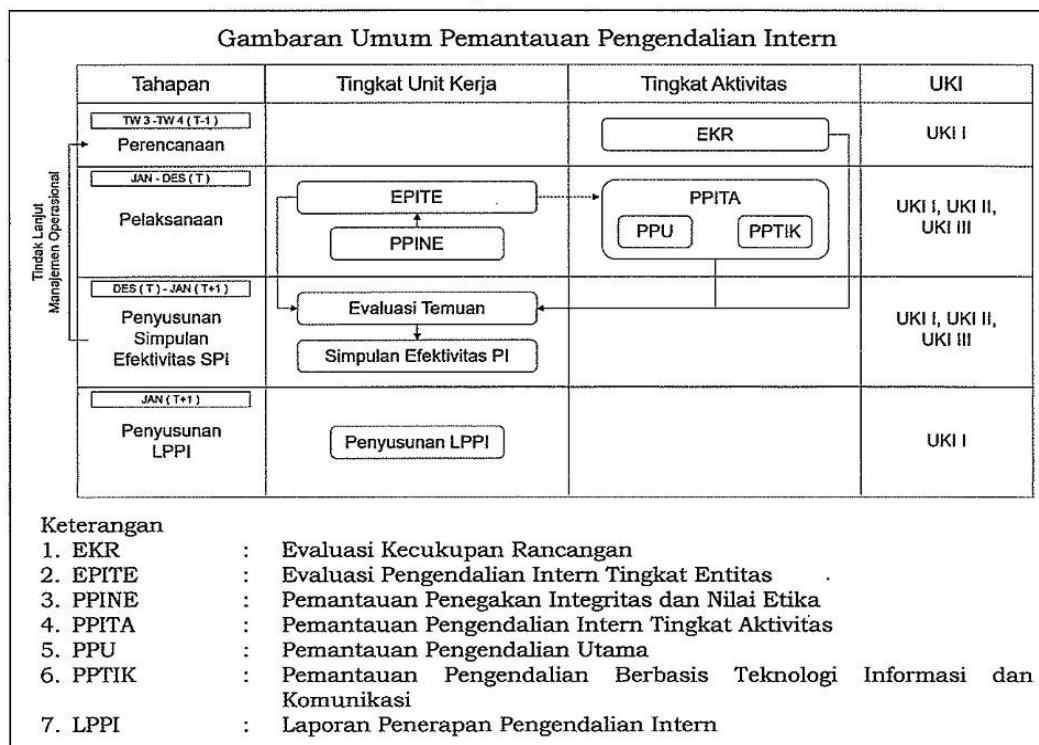
b. UKI-II:

- 1) menyusun jadwal dan kebutuhan sumber daya pemantauan;
- 2) melaksanakan EPITE pada unit kerja terkait;
- 3) melaksanakan pemantauan atas penegakan integritas dan nilai etika;
- 4) melaksanakan PPITA pada unit kerja terkait;
- 5) melaksanakan pemantauan tindak lanjut atas rekomendasi;

- 6) mengoordinasikan proses bisnis pemantauan UKI III di bawahnya;
- 7) melaksanakan pemantauan pengendalian intern pada UKI-III jika diperlukan;
- 8) menyampaikan laporan kepada pimpinan unit kerja dan UKI-I.

c. UKI-III:

- 1) menyusun jadwal dan kebutuhan sumber daya pemantauan;
- 2) melaksanakan EPITE pada unit kerja terkait;
- 3) melaksanakan pemantauan atas penegakan integritas dan nilai etika;
- 4) melaksanakan PPITA pada unit kerja terkait;
- 5) melaksanakan pemantauan tindak lanjut atas rekomendasi;
- 6) menyampaikan laporan kepada pimpinan unit kerja, UKI-II, dan UKI-1.



**Gambar 2.8. Gambaran Umum Pemantauan Pengendalian Intern**

Sumber: KMK-477 Tahun 2021

Evaluasi Pengendalian Intern Tingkat Entitas/Unit Kerja (EPITE) adalah kegiatan yang dilaksanakan oleh UKI untuk menilai efektivitas pengendalian intern tingkat entitas dalam menciptakan lingkungan yang mendukung efektivitas pengendalian intern tingkat aktivitas.

Pemantauan Pengendalian Intern Tingkat Aktivitas (PPITA) merupakan kegiatan yang dilaksanakan oleh UKI untuk menilai efektivitas pengendalian intern terhadap pelaksanaan proses bisnis manajemen operasional, yang dilakukan melalui Pemantauan Pengendalian Utama dan Pemantauan Pengendalian Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi.

## **2.7. Penyusunan FRM, FRA, dan FRS**

### **2.7.1. *Fraud Risk Management (FRM)***

Strategi FRM bagi organisasi semakin menjadi tujuan pengembangan organisasi yang berkelanjutan (Yang & Lee, 2020). Dalam upaya pencegahan kecurangan, manajemen harus melakukan suatu proses pengelolaan sumber daya organisasinya untuk mengantisipasi risiko-risiko yang mungkin terjadi yang sebelumnya telah diidentifikasi, diukur dan dipikirkan bagaimana penanganannya (Sudarmanto, 2020).

COSO *Fraud Risk Management (FRM) Guide* 2016 dirancang untuk melengkapi kerangka kerja COSO CIF 2013 dan juga memberikan panduan bagi organisasi untuk dapat mewujudkan program FRM yang efektif. COSO Framework terdiri dari 17 prinsip yang terintegrasi dengan 5 unsur pengendalian yang dapat diringkas sebagai berikut:

#### **1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)**

Organisasi menetapkan dan mengkomunikasikan FRM yang menunjukkan harapan dewan direksi dan manajemen atas serta komitmen mereka terhadap integritas yang tinggi dan nilai-nilai etika terkait pengelolaan risiko *fraud*.

#### **2. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)**

Organisasi melakukan penilaian risiko *fraud* yang komprehensif untuk mengidentifikasi risiko dan skema *fraud* tertentu, menilai kemungkinan dan



signifikansinya, mengevaluasi aktivitas pengendalian *fraud* yang ada, dan menerapkan tindakan untuk mengurangi risiko *fraud* residual.

### 3. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Organisasi memilih, mengembangkan, dan menerapkan aktivitas pencegahan dan deteksi *fraud* untuk mengurangi risiko *fraud* yang terjadi atau tidak terdeteksi secara tepat waktu.

### 4. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Organisasi menetapkan proses komunikasi untuk memperoleh informasi tentang potensi kecurangan dan menyebarkan pendekatan terkoordinasi untuk investigasi dan tindakan korektif untuk mengatasi kecurangan secara tepat dan tepat waktu.

### 5. Pengawasan / Pemantauan (*Monitoring Activities*)

Organisasi memilih, mengembangkan, dan melakukan evaluasi berkelanjutan untuk memastikan apakah masing-masing dari lima prinsip manajemen risiko kecurangan ada dan berfungsi serta mengomunikasikan kekurangan program FRM secara tepat waktu kepada pihak yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif, termasuk manajemen atas dan dewan direksi.

#### **2.7.2. *Fraud Risk Assessment (FRA)***

Organisasi melakukan penilaian risiko *fraud* yang komprehensif untuk mengidentifikasi skema dan risiko *fraud* tertentu, menilai kemungkinan dan significansinya, terutama pada proses bisnis utama organisasi yang memiliki kecenderungan dampak dan tingkat kejadian yang tinggi, mengevaluasi aktivitas pengendalian *fraud* yang ada, dan menerapkan tindakan untuk mengurangi risiko *fraud* residual (COSO, 2016) dan (Alfatah & Tobing, 2021). Selanjutnya dilakukan pengukuran mengenai efektivitas pengendalian inheren sehingga diperoleh risiko residual untuk penanganan lebih lanjut. Merancang dan menerapkan strategi *anti-*

*fraud* yang memadai dan relevan bagi organisasi berpotensi menghilangkan seluruh risiko residual hingga ke tingkat risk appetite organisasi. Konsep dasar penilaian risiko *fraud* adalah penilaian keterjadian dan dampak atas risiko yang telah teridentifikasi (Sudarmanto, 2020).

*Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission* menjabarkan tahapan-tahapan dalam proses penilaian risiko *fraud* diantaranya:

- a. membentuk tim penilai risiko dengan melibatkan tingkatan manajemen yang tepat;
- b. mengidentifikasi potensi risiko *fraud* organisasi dengan menilai risiko pada seluruh tingkatan organisasi dan yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal, mengakomodir berbagai jenis *fraud* serta mempertimbangkan terjadinya *management override control*;
- c. menilai berbagai kemungkinan dan signifikansi atas masing-masing risiko *fraud* yang telah teridentifikasi;
- d. menentukan karyawan dan departemen yang berpotensi terlibat berdasarkan *fraud triangle*;
- e. mengidentifikasi aspek pengendalian yang ada dan menilai keefektifannya;
- f. menilai dan merespon risiko *fraud residual* yang perlu dimitigasi;
- g. mendokumentasikan penilaian risiko *fraud*;
- h. menilai risiko *fraud* kembali secara periodik (Sudarmanto, 2020)

### **2.7.3. Fraud Risk Scenario (FRS)**

Berdasarkan Peraturan Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan Nomor: PER-6/IJ/2019, penyusunan FRS meliputi tahap: persiapan, pelaksanaan, dan pelaporan. Pada tahap persiapan, hal yang dilakukan adalah mengumpulkan dokumen-dokumen

dan melakukan konfirmasi dan/atau diskusi untuk memperoleh gambaran kegiatan utama yang memiliki risiko *fraud*. Pada tahap pelaksanaan penyusunan FRS, kegiatan yang dilakukan yaitu merumuskan potensi *fraud*, skema *fraud*, indikator *fraud*, serta rencana aksi penanganan. Tahap akhir yaitu pelaporan FRS yang bersifat rahasia dan disampaikan oleh pimpinan UKI-Eselon 1 kepada UKI-W dan UKI-P setahun sekali.

FRS pada lingkup Kementerian Keuangan selain dimanfaatkan oleh UKI untuk mendeteksi terjadinya *fraud*, serta dimanfaatkan oleh Itjen untuk pelaksanaan pengawasan intern.

## **2.8. Penelitian Terdahulu**

Pada bagian ini, peneliti membahas hasil kajian terhadap penelitian terdahulu yang menjadi referensi peneliti terkait topik mitigasi *fraud* yaitu tindakan pendeteksian dan pencegahan *fraud*. Penelitian-penelitian terdahulu menemukan bahwa beberapa faktor berperan dalam pencegahan *fraud*, di antaranya yaitu: pengendalian internal (*internal control*), komitmen organisasi (*organizational commitment*), *whistleblowing system*, kesadaran antifraud (*antifraud awareness*), kesesuaian kompensasi, Implementasi budaya, *corporate governance* dan teknologi informasi.

Faktor pertama yang mempengaruhi pencegahan *fraud* adalah pengendalian internal. COSO mendefinisikan pengendalian internal sebagai berikut: “Pengendalian internal adalah suatu proses, yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lain suatu entitas, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai mengenai pencapaian tujuan dalam kategori berikut: efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku” (Setiawan, 2018). Kelemahan

pengendalian internal organisasi, sistem audit yang buruk, kurangnya catatan akuntansi dan pemisahan tugas yang buruk secara signifikan mempengaruhi individu untuk melakukan *fraud* (Abdullahi & Mansor, 2018). Organisasi modern yang memiliki kekuatan dalam pengendalian internal dan prosedur audit akan membantu mencegah, menghalangi, dan mendeteksi aktivitas kecurangan (Agyemang et al., 2022).

Sistem pengendalian internal biasanya memiliki komponen yaitu aktivitas pengendalian dan nilai-nilai organisasi. Aktivitas pengendalian yang biasanya sudah diterapkan di perusahaan-perusahaan yaitu pengamanan fisik barang milik perusahaan, pembatasan akses terhadap sistem akuntansi maupun keuangan perusahaan, penerapan presensi karyawan dengan sidik jari atau sensor wajah, dan lain sebagainya. Aktivitas penanaman nilai-nilai organisasi kepada semua level karyawan merupakan hal yang krusial. Internalisasi nilai-nilai etika organisasi dapat dilakukan secara formal maupun informal dengan intensitas yang memadai. Selain itu, aktivitas pengendalian lainnya yang sama pentingnya adalah pemisahan tugas dan otorisasi karena dapat mengatasi kemungkinan penggelapan dan kolusi dengan pihak eksternal.

Mendes de Oliveira et al. (2022) pada penelitiannya menyimpulkan bahwa meskipun perhatian organisasi terhadap pembangunan berkelanjutan semakin meningkat, tetapi belum mungkin untuk menemukan hubungannya dengan *fraud*. Lembaga-lembaga seperti eksekutif, hukum dan peradilan, keuangan dan bank sentral atau penelitian pendidikan diharapkan menjadi lebih kuat dalam memastikan efektivitas fungsi pemantauan. Penelitian tersebut juga berkontribusi pada analisis pengendalian internal yang berfokus pada pembangunan berkelanjutan dan memberikan bukti yang dapat menjadi motivasi bagi organisasi untuk terus

mengadopsi praktik yang baik dan menggunakan teknologi untuk pemantauan yang lebih baik, serta mengarah pada kepercayaan yang lebih tinggi untuk mewujudkan untuk transparansi yang lebih besar dan kredibilitas dengan masyarakat pada umumnya.

Penelitian dengan faktor pengendalian internal yang mempengaruhi pencegahan *fraud* dilakukan oleh Rustandy et al. (2020), Yuniarti (2017), Mendes de Oliveira et al. (2022), Rachman & Dyahrini (2021), Rohimah & Anna (2019), Zulvina (2020), dan Dwiyanti (2022). Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut diketahui bahwa pengendalian internal berpengaruh positif terhadap pencegahan *fraud*. Akan tetapi, pengendalian internal juga memiliki ketidakkonsistenan dengan pencegahan *fraud*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2018) dan Jalil (2018), pengendalian internal tidak berpengaruh terhadap kecurangan akuntansi. Pada penelitian tersebut, konsep pengendalian internal dan pencegahan *fraud* yang diterapkan pada objek penelitian sudah cukup baik, namun implementasinya belum dilaksanakan dengan baik oleh seluruh pihak. Beberapa hal masih harus diperbaiki pelaksanaannya, misalnya dalam hal evaluasi kinerja karyawan dan program promosi karyawan.

Faktor kedua yang mempengaruhi pencegahan *fraud* adalah komitmen organisasi (*organizational commitment*). Komitmen organisasi didefinisikan sebagai bentuk keterikatan yang konsisten pada seseorang atau sekelompok orang yang memiliki kesadaran dan kepedulian untuk tujuan organisasi yang dipandang sebagai tujuan bersama (Rachman & Dyahrini, 2021). Tanpa adanya komitmen yang kuat, maka manajemen akan kesulitan dalam menerapkan sistem pencegahan *fraud* pada organisasi. Rifai & Mardijuwono (2020) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi, semakin rendah

kemungkinan terjadinya kecurangan, dan semakin tinggi pula tingkat pencegahan kecurangan yang dilakukan oleh organisasi.

Komitmen organisasi dibentuk dari 3 komponen (Dwiyanti, 2022) yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), yang akan terjadi ketika karyawan merasa memiliki nilai yang sama dalam suatu organisasi atau karyawan memiliki keinginan untuk menjadi bagian dari anggota organisasi karena ikatan emosional;
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yaitu kemauan diri sendiri untuk memilih tetap berada dalam suatu organisasi karena tidak ada pekerjaan lain atau karena imbalan ekonomi tertentu;
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu rasa tanggung jawab seorang pegawai untuk memilih tetap menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran untuk berkomitmen pada organisasi.

Penelitian dengan faktor komitmen organisasi yang mempengaruhi pencegahan *fraud* antara lain telah dilakukan oleh Manurung et al. (2015), Rachman & Dyahrini (2021), Rifai & Mardijuwono (2020), Rohimah & Anna (2019). Hasil penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap pencegahan *fraud*. Selain itu, ada juga penelitian yang dilakukan oleh Dwiyanti (2022) yang menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *fraud*. Berdasarkan penelitian tersebut hal ini terjadi karena kurangnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Faktor ketiga yang mempengaruhi pencegahan *fraud* yaitu sistem pelaporan kecurangan yang lebih dikenal dengan istilah *whistleblowing system*. *Whistleblowing system* merupakan sebuah mekanisme pelaporan dugaan tindakan *fraud* yang telah atau akan terjadi, yang melibatkan pegawai dan orang lain yang terkait dengan tindakan *fraud* tersebut (Larasati & Surtikanti, 2019). *Whistleblowing* dapat pula

didefinisikan sebagai “pengungkapan oleh anggota organisasi (sebelumnya atau saat ini) praktik ilegal, tidak bermoral atau tidak sah di bawah kendali atasan mereka, kepada orang atau organisasi yang mungkin dapat melakukan tindakan” (Suh & Shim, 2020). Banyak kasus *fraud* pada organisasi yang terungkap dengan didahului adanya laporan dari *stakeholder*, misalnya karyawan di organisasi tersebut, pelanggan, dan pihak terkait lainnya. Bagi organisasi pemerintah, terutama pemberi pelayanan publik, pengaduan dan keluhan dari masyarakat seringkali dipertimbangkan dalam upaya pencegahan *fraud*.

*Whistleblowing system* yang efektif akan dapat mendorong partisipasi masyarakat dan karyawan perusahaan untuk berani jujur, terbuka dan secara aktif melaporkan indikasi kecurangan yang terjadi di perusahaan kepada pihak yang berwenang untuk memproses pelaporan tersebut. Menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (2008), efektivitas *whistleblowing system* dapat dilihat dari jumlah kecurangan yang terdeteksi dan juga waktu untuk mengambil tindakan yang relatif singkat dibandingkan dengan metode lainnya. Adanya kesadaran untuk melaporkan pelanggaran ke pihak yang berwenang juga merupakan bagian dari *whistleblowing system* (Dwiyanti, 2022).

Menurut Tuanakota (2010), sistem pelaporan pelanggaran yang baik memberikan fasilitas dan perlindungan (*whistleblower protection*) berikut:

1. Fasilitas saluran pelaporan (telepon, surat, email) yang independen, bebas dan rahasia.
2. Perlindungan kerahasiaan identitas pelapor.
3. Perlindungan atas tindakan balasan dari terlapor atau organisasi.

4. Informasi pelaksanaan tindak lanjut, berupa kapan dan bagaimana serta kepada institusi mana tindak lanjut diserahkan. Informasi ini disampaikan secara rahasia kepada pelapor.

Penelitian terdahulu yang menghubungkan *whistleblowing system* dengan pencegahan *fraud* antara lain dilakukan oleh Larasati & Surtikanti (2019) dan Maulida & Banyunitri (2021). Hasil kedua penelitian menunjukkan bahwa *whistleblowing system* memberikan pengaruh positif signifikan terhadap pencegahan *fraud*. Artinya, semakin tinggi tingkat *whistleblowing*, maka semakin tinggi peluang *fraud* dapat dicegah pada organisasi tersebut.

Akan tetapi, ada penelitian yang memiliki hasil sebaliknya, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Dwiyanti (2022) menunjukkan bahwa *whistleblowing system* tidak berpengaruh terhadap pencegahan *fraud*. Hasil ini muncul dikarenakan sistem *whistleblowing* yang ada pada perusahaan belum dilaksanakan secara optimal oleh para karyawan. Masih adanya keengganan dari karyawan untuk melaporkan dugaan *fraud*, serta adanya perasaan takut jika nama si pelapor bocor maka akan ada konsekuensi yang harus ditanggung oleh si pelapor. Hal ini menyebabkan *whistleblowing system* tidak berpengaruh terhadap pencegahan *fraud*.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Suh & Shim (2020) menemukan bahwa 'integritas di tempat kerja' tidak berdampak signifikan pada 'kebijakan *whistleblowing*' dengan alasan yang dapat dijelaskan oleh literatur psikologi moral oleh Kohlberg (1981), yang menyatakan bahwa etika yang tinggi sering menghadapi penolakan, artinya bahwa *whistleblower* dianggap sangat etis tetapi pada saat yang bersamaan mereka rentan terhadap ketidaksukaan dan penolakan oleh anggota kelompok lainnya. Dalam pengertian ini, 'integritas tempat kerja' terkait dengan standar moral yang tinggi dalam organisasi, tetapi tampaknya tidak berpengaruh pada



'kebijakan *whistleblowing*' tanpa dukungan manajemen puncak dan rekan kerja di perusahaan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Atmadja et al. (2019) juga menunjukkan bahwa *whistleblowing system* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap pencegahan *fraud* karena administrasi dan manajemen desa di Bali masih menganut rasa kepercayaan yang kuat terhadap sesama pegawai, yang berarti bahwa masih terdapat keengganan dari pegawai untuk melakukan pelaporan tindak kecurangan.

Faktor keempat yang mempengaruhi pencegahan *fraud* yaitu kesadaran *antifraud* (*antifraud awareness*). Yuniarti (2017) menjelaskan bahwa *antifraud awareness* merupakan upaya untuk meningkatkan kesadaran akan pencegahan kecurangan yang dilakukan oleh semua pihak dalam organisasi. Pimpinan perusahaan terutama harus memiliki kesadaran *antifraud* ini, kemudian memberikan teladan kepada semua karyawannya. Organisasi akan berkembang dan mampu untuk mencapai tujuannya, jika semua karyawan memiliki kesadaran *antifraud* yang tinggi dan juga teladan yang baik dari pimpinannya. Hal ini akan meminimalisir terjadinya tindakan *fraud* pada perusahaan.

Penelitian untuk membuktikan adanya hubungan antara kesadaran *antifraud* dengan pencegahan *fraud* antara lain telah dilakukan oleh Yuniarti (2017) dan Jalil (2018). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *antifraud awareness* memiliki pengaruh positif terhadap pencegahan *fraud*. Kesadaran *antifraud* ini dibentuk oleh lingkungan organisasi yang kondusif sehingga seluruh pemangku kepentingan dapat berperan dalam mencegah terjadinya *fraud*. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wulandari & Nuryanto (2018) menunjukkan bahwa kesadaran *antifraud* tidak berpengaruh positif terhadap pencegahan kecurangan. Hal ini dikarenakan kebijakan *antifraud* yang diterapkan pada objek penelitian tersebut lebih

bersifat partisipatif dan tidak menekankan pengawasan dengan segala implementasinya.

Faktor kelima yang berpengaruh terhadap pencegahan kecurangan yaitu kesesuaian kompensasi. Kompensasi dapat diartikan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada Perusahaan (Silitonga et al., 2020). Pemberian kompensasi yang sesuai dengan tanggung jawab dan beban kerja karyawan akan dapat meningkatkan etos kerja karyawan. Merancang suatu sistem kompensasi yang sesuai bukanlah hal yang mudah. Perusahaan harus melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala, apakah sistem kompensasi yang diberikan sudah sesuai. Manajemen juga harus dapat mempertimbangkan umpan balik dari karyawannya, sistem kompensasi seperti apa yang mereka butuhkan. Melalui pemberian kompensasi yang tepat maka karyawan akan merasa bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan mereka, sehingga diharapkan mampu meminimalkan terjadinya tindakan *fraud* seperti penipuan atau pencurian aset-aset yang dilakukan oleh karyawan (Triwahyuni & Prasetyo, 2021).

Penelitian terdahulu yang membahas tentang pengaruh antara kesesuaian kompensasi dengan pencegahan *fraud* antara lain telah dilakukan oleh Silitonga et al. (2020) dan Triwahyuni & Prasetyo (2021). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian kompensasi berpengaruh secara positif terhadap pencegahan *fraud*. Artinya bahwa semakin baik dan sesuai perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawannya, maka akan semakin baik pula pencegahan *fraud* di suatu organisasi. Sedangkan hasil yang berbeda diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh Samanto et al. (2022), dimana kesesuaian kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap pencegahan *fraud*. Hal ini mungkin terjadi karena tidak adanya atau sulitnya

merancang suatu sistem kompensasi yang dapat mendeskripsikan secara jelas hak dan kewajiban karyawan serta ukuran prestasi karyawan.

Faktor keenam yang berpengaruh terhadap pencegahan *fraud* yaitu implementasi budaya. Sebagaimana salah satu unsur dari teori *fraud triangle* Cressey (1953) bahwa seseorang yang melakukan tindakan *fraud* kemudian akan menyusun alasan pembenaran (rasionalisasi) agar tindakannya dapat diterima. Hal ini erat kaitannya dengan nilai-nilai budaya yang melekat di diri orang tersebut. Budaya organisasi menurut Hendri et al. (2020) adalah sistem untuk mendistribusikan kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan membimbing perilaku anggotanya. Ketika budaya organisasi mendukung strategi organisasi, di sini budaya organisasi dapat menjadi instrumen utama keunggulan bersaing.

Penguatan budaya dalam organisasi yang dimulai dari adanya teladan pimpinan dan diinternalisasikan ke seluruh anggota organisasi diharapkan dapat meningkatkan rasa malu dan kesadaran untuk tidak melakukan tindakan kecurangan. Penerapan komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan juga perlu dilakukan untuk mendorong implementasi budaya organisasi yang baik. Harapannya, semakin baik budaya organisasi diimplementasikan, semakin tinggi pengaruhnya terhadap pencegahan *fraud*.

Penelitian yang dilakukan oleh Atmadja et al. (2019) meneliti tentang Tri Hita Karana *Cultural Implementation*, yaitu sebuah filosofi yang sekaligus merupakan konsep kehidupan dan sistem budaya masyarakat Bali. Konsep hidup yang menekankan prinsip kebersamaan, keserasian dan keseimbangan antara tujuan ekonomi, pelestarian lingkungan dan budaya, estetika dan spiritualitas. Budaya yang sangat kental ini diaplikasikan juga oleh masyarakat Bali di lingkungan perusahaan

sehingga membentuk suatu budaya organisasi. Hal ini akhirnya berpengaruh terhadap sistem dan cara kerja organisasi dalam mencegah terjadinya *fraud*.

Faktor ketujuh yang memberikan dampak terhadap pencegahan *fraud* yaitu *Corporate Governance*. Menurut Rezaee (2005) tata kelola perusahaan menentukan bagaimana mengatur perusahaan melalui akuntabilitas yang tepat pada kinerja manajerial dan keuangan. Tata kelola perusahaan yang tidak efektif dikaitkan dengan tutupnya perusahaan-perusahaan terkemuka (misalnya: Enron, WorldCom dan Global Crossing). Tata kelola perusahaan yang buruk menimbulkan ancaman tindakan *fraud* dan tingginya perilaku tidak etis yang dilakukan oleh karyawan, contohnya *mark up* atau penggelembungan dalam proyek investasi, pemberian gratifikasi dalam pengadaan barang dan jasa, dan tindakan penyyuapan untuk memperlancar proses perizinan. Oleh karena itu, penerapan *good corporate governance* selayaknya dapat meningkatkan pencegahan *fraud* di perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Halbouni et al. (2016) dan Taufik (2019) menghubungkan antara *corporate governance* dengan pencegahan *fraud*. Penelitian yang dilakukan oleh Taufik (2019) menyimpulkan bahwa *good governance* dipengaruhi oleh penerapan pengendalian intern. Selain itu, kelola yang baik dapat memoderasi hubungan antara sistem pengendalian intern daerah dengan pencegahan *fraud* sebesar 36%. Hasil yang serupa juga didapatkan dari penelitian Halbouni et al., (2016), disimpulkan bahwa tata kelola perusahaan memainkan peran yang cukup signifikan dalam mencegah dan mendeteksi *fraud*. Tata kelola perusahaan yang baik meningkatkan kesadaran manajemen atas dan dewan direksi akan pentingnya fungsi pengawasan untuk memenuhi tanggung jawab fidusia kepada para pemangku kepentingan.

Faktor kedelapan yang berpengaruh dalam pencegahan *fraud* yaitu teknologi informasi. Teknologi informasi adalah teknologi untuk memperoleh, mengolah, menyimpan, dan mendistribusikan berbagai jenis file informasi dengan memanfaatkan komputer dan telekomunikasi untuk menciptakan inovasi dan kreatifitas baru yang dapat mengatasi segala keterbatasan dan kelambatan kinerja manusia (Juhandi et al., 2020). Berdasarkan definisi itu, teknologi informasi dalam bentuk *hardware*, *software* dan *user* (manusia penggunanya) digunakan untuk memperoleh, memproses, menafsirkan, menyimpan, mengatur dan menggunakan data secara bermakna untuk mendapatkan informasi yang berkualitas. Meskipun penggunaan IT juga bisa menimbulkan risiko lain seperti perlindungan perangkat keras dan data atau potensi *error* dan kehilangan data, tetapi penggunaan teknologi informasi dipercaya dapat meningkatkan pengendalian internal perusahaan dan memperkuat sistem manajemen risiko secara keseluruhan (Halbouni et al., 2016).

Penelitian yang dilakukan oleh Halbouni et al. (2016) dan Juhandi et al. (2020) menemukan bahwa penggunaan teknologi informasi berpengaruh terhadap pencegahan *fraud*. Teknologi informasi membantu pengambilan keputusan manajerial untuk mencegah terjadinya *fraud* di perusahaan (Juhandi et al., 2020). Terbukti di perusahaan-perusahaan khususnya di negara maju, pengawasan yang dilakukan dengan bantuan teknologi secara otomatis dapat mendeteksi *fraud* dan langkah efektif dalam pencegahan *fraud*. Selain itu, karena sebagian besar organisasi bisnis saat ini mengandalkan teknologi informasi pada proses bisnis mereka (Halbouni et al., 2016) menemukan bahwa teknologi informasi bersamaan dengan fungsi tradisional harus dapat digunakan oleh manajer level atas dalam mengembangkan pendekatan sistematis untuk mendeteksi aktivitas bisnis yang tidak biasa dan secara efektif dapat mencegah tindakan *fraud*.

Berdasarkan tinjauan-tinjauan terhadap penelitian terdahulu, terdapat banyak faktor yang dapat mencegah terjadinya *fraud* di suatu organisasi, tetapi faktor-faktor tersebut memerlukan suatu penggerak (*enabler*) untuk dapat berjalan secara efektif dalam mencegah *fraud* khususnya pada institusi perpajakan di Indonesia. UKI sebagai unit yang memiliki tupoksi melakukan pengendalian internal di DJP yang berperan penting dalam memitigasi risiko *fraud* tidak banyak dibahas dalam penelitian.

Terdapat penelitian yang dilakukan oleh Khairunnisa & Rahadian (2022) yang bertujuan untuk mengevaluasi peran lini kedua dalam mendukung efektivitas pengendalian intern berdasarkan prinsip-prinsip *Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission* (COSO) bekerja sama dengan *Institute of Internal Auditors* (IIA). Penelitian dilakukan secara kualitatif deskriptif dengan pendekatan dedutif dan metode studi kasus. Hasil kajian menunjukkan bahwa operasionalisasi UKI dalam mendukung efektivitas pengendalian intern cukup memuaskan. Namun, beberapa prinsip belum dilaksanakan secara optimal.

Penelitian yang akan dilakukan sekarang ini mencoba menyempurnakan penelitian terdahulu dengan memfokuskan penelitian pada peran UKI dalam memitigasi risiko *occupational fraud*. Selain itu, penelitian ini juga akan menggali kekurangan dan kendala yang dihadapi UKI selama pelaksanaan tugasnya dan menemukan serta memberikan saran upaya yang dapat dilakukan untuk memaksimalkan peran UKI dalam mitigasi *occupational fraud* di DJP.

Peran dan tugas UKI yang berlandaskan pada dua kerangka utama yaitu Kerangka Kerja Sistem Pengendalian Internal dan Kerangka Kerja Integritas terkait dengan teori utama yaitu *Fraud Triangle Theory* yang digunakan oleh peneliti untuk menjawab rumusan masalah pada penelitian ini.

Peran UKI dalam mendeteksi apakah terdapat unsur tekanan (*pressure*) yang dapat memicu terjadinya *fraud*, antara lain pada Kerangka Kerja Sistem Pengendalian Internal yang diturunkan ke dalam salah satu prosedur kerja UKI yaitu Evaluasi Pengendalian Intern Tingkat Entitas (EPITE). EPITE mencakup lima unsur yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. EPITE memiliki tujuan salah satunya yaitu mendeteksi adanya penurunan penerapan nilai-nilai Kementerian Keuangan.

Selanjutnya, UKI juga memiliki peran dalam mencegah adanya *fraud* dengan mengurangi adanya peluang (*opportunity*) melalui prosedurnya yaitu Pemantauan Pengendalian Intern Tingkat Aktivitas (PPITA), yang bertujuan untuk menilai efektivitas pengendalian intern terhadap pelaksanaan proses bisnis yang dijalankan oleh manajemen operasional. Kegiatan ini dijalankan melalui pemantauan pengendalian utama dan pemantauan pengendalian berbasis teknologi informasi dan komunikasi.

Lebih lanjut, UKI juga berperan dalam mencegah faktor pemicu *fraud* yaitu *rationalization* (pembenaran), dengan cara memperkuat integritas pegawai dan menginternalisasikan budaya anti korupsi. Pada Kerangka Kerja Integritas disebutkan bahwa peran pimpinan dioptimalkan dalam menjalankan tugas dan fungsi dengan melakukan langkah-langkah proaktif, di antaranya mengedepankan budaya malu dalam hal melakukan pelanggaran integritas, mengidentifikasi dan memitigasi potensi benturan kepentingan. Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti peran Unit Kepatuhan Internal dalam mitigasi *fraud* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Pengenalan Bab**

Pada bab ini, peneliti menguraikan metode penelitian yang digunakan selama proses penelitian di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta yang berhubungan dengan peran Unit Kepatuhan Internal dalam melaksanakan mitigasi *occupational fraud* pada KPP Pratama Yogyakarta. Pembahasan pada bab ini berkesinambungan dengan bab selanjutnya, karena bab ini mendasari langkah yang digunakan untuk menjawab setiap rumusan masalah penelitian.

Selanjutnya, pada bab ini peneliti menjelaskan desain dan tahapan penelitian, alasan pemilihan metode kualitatif, instrumen penelitian, jenis penelitian, fokus penelitian, sistematika penelitian, sumber dan jenis data, objek penelitian, teknik analisis data dan teknik pengujian kebasahan data. Selain itu, pada bab ini peneliti memaparkan daftar narasumber yang berada di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta yang dilakukan wawancara oleh peneliti terkait topik permasalahan penelitian yang terdiri dari 8 (delapan) orang informan. Peneliti juga menjelaskan tentang sarana prasarana yang dipergunakan untuk membantu kelancaran penelitian dalam mengumpulkan, mengolah hingga menyajikan data penelitian.

#### **3.2 Alasan Pemilihan Pendekatan Kualitatif**

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Creswell (2013) adalah proses eksplorasi dan memahami makna perilaku individu dan kelompok, menggambarkan masalah sosial atau masalah kemanusiaan serta merupakan jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur



statistik atau bentuk hitungan lainnya dan berusaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif peneliti. Kekuatan dari penelitian kualitatif yaitu memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi pandangan kelompok orang yang homogen dan beragam dan membantu mengungkap perbedaan perspektif dalam suatu komunitas (Choy, 2014).

Pada penelitian kualitatif, peneliti perlu memahami makna subjektif dan konstruksi sosial yang diungkapkan tentang fenomena yang sedang dipelajari (Saunders et al., 2012) sehingga penelitian kualitatif kadang disebut sebagai naturalistik karena peneliti perlu bekerja pada latar alami atau konteks penelitian, untuk membangun kepercayaan, partisipasi, akses ke dalam makna dan pemahaman yang mendalam.

Peneliti menggunakan metode penelitian studi kasus. Studi kasus adalah metode empiris yang menyelidiki fenomena kontemporer (kasus) secara mendalam dan dalam konteks dunia nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks mungkin tidak jelas terlihat (Yin, 2018). Peneliti melakukan studi kasus untuk dapat memahami fenomena yang ada di dunia nyata dan peneliti berasumsi bahwa penelitian ini akan melibatkan kondisi kontekstual penting yang berkaitan dengan topik penelitian yang akan dilakukan.

Lebih lanjut, pada penelitian studi kasus, memungkinkan peneliti menggunakan perspektif relatif dan pendekatan konstruktif dalam merancang dan melakukan studi kasus untuk menangkap perspektif partisipan dan berfokus pada bagaimana cara pandang mereka yang berbeda dalam menjawab topik penelitian (Yin, 2018).

Selain itu, peneliti berharap agar penelitian lebih terfokus pada peristiwa, aktivitas, proses dan tingkah laku dari objek yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk mengetahui cara kerja, prosedur dan kebijakan dari Unit Kepatuhan

Internal dalam memitigasi *occupational fraud* di lingkungan KPP Pratama Yogyakarta. Pada penelitian kualitatif, proses pengolahan data tidak hanya berdasarkan perhitungan numerik, sehingga dalam hal ini peneliti berharap mendapatkan gambaran yang komprehensif berdasarkan data dari hasil wawancara dan diskusi yang mendalam.

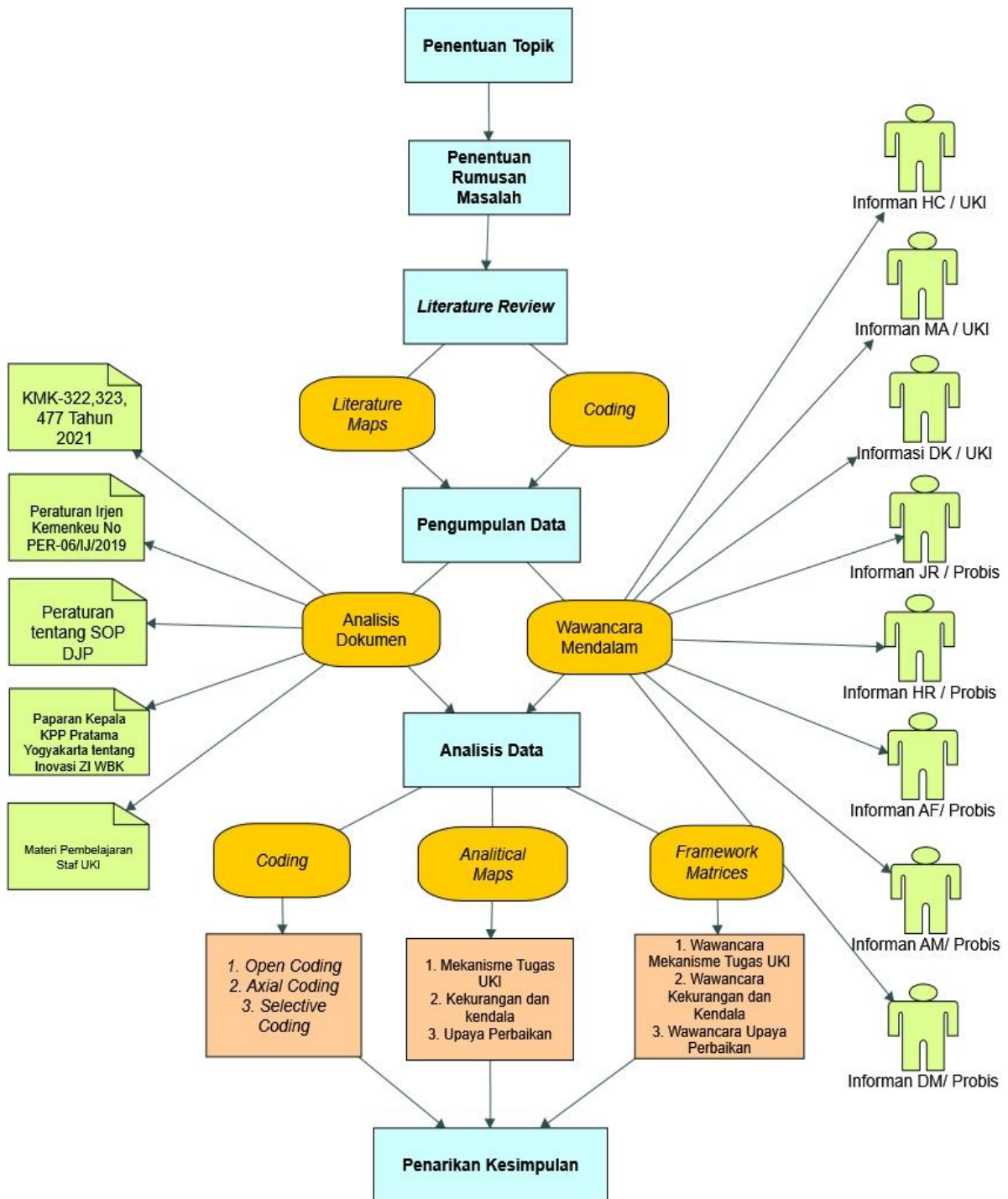
### **3.3 Rancangan dan Tahapan Penelitian**

Rancangan penelitian dapat dikatakan sebagai cetak biru dari penelitian yang akan dilakukan. Penelitian kualitatif dimulai dengan asumsi dan penggunaan kerangka interpretatif/teoritis yang menginformasikan studi tentang masalah penelitian yang membahas makna individu atau kelompok yang dianggap berasal dari masalah sosial atau manusia. Untuk mempelajari masalah ini, peneliti menggunakan pendekatan pertanyaan yang bersifat kualitatif, pengumpulan data dalam latar alami yang bergantung pada orang dan tempat yang diteliti, dan analisis data yang bersifat induktif dan deduktif serta menetapkan pola atau tema. Laporan atau penjabaran ditulis pada bagian akhir yang mencakup suara partisipan, refleksifitas peneliti, deskripsi dan interpretasi masalah yang kompleks, dan kontribusinya terhadap literatur atau saran untuk perubahan (Creswell, 2013).

Menurut Yin (2018), desain penelitian sederhananya adalah urutan logis yang menghubungkan data empiris dengan pertanyaan penelitian awal studi dan pada akhirnya, dengan kesimpulannya. Selanjutnya menurut Saldana (2009), seperti halnya koding, analisis tema atau pencarian data terkait tema merupakan pilihan strategis sebagai bagian dari desain penelitian yang mencakup pertanyaan utama, tujuan, kerangka konseptual, dan tinjauan pustaka.

Menurut Creswell (2013) merancang penelitian kualitatif dapat terbagi dalam tiga komponen utama yaitu: pertimbangan awal yang dipikirkan sebelum memulai studi, langkah-langkah yang dilakukan selama melakukan studi, dan unsur-unsur yang mengalir melalui semua fase proses penelitian. Penelitian ini dilakukan dengan 6 (enam) tahapan yang dimulai dari; (1) penentuan dan pembahasan topik, (2) penentuan rumusan masalah, (3) revidi literatur, (4) pengumpulan data, (5) analisis data, dan (6) penarikan kesimpulan.

Selanjutnya, desain penelitian digambarkan penulis dengan menggunakan software NVivo 12 Plus dan dapat dilihat pada Gambar 3.1. Diagram Alir Penelitian berikut ini.



**Gambar 3.1. Diagram Alir Penelitian**  
 Sumber: Diolah peneliti menggunakan Nvivo 12 Plus

### 3.3.1 Tahapan Penentuan Topik Penelitian

Tahap pertama yang dilakukan oleh peneliti yaitu menentukan topik. Topik adalah subjek atau materi subjek penelitian yang menjadi gagasan utama yang harus dipelajari dan dieksplorasi oleh peneliti (Creswell, 2014: 32-33). Pada tahap penentuan topik, peneliti pertama-tama mengumpulkan dan membaca berbagai kajian, literatur dan berita terkini tentang fenomena *occupational fraud* yang terjadi di DJP. Peneliti kemudian menemukan keterhubungan antara kasus *fraud* di DJP dengan peran Unit Kepatuhan Internal dalam proses pencegahan *fraud*.

Hal yang menarik minat peneliti yaitu Kantor Pelayanan Pajak merupakan unit vertikal DJP yang menjadi tumpuan utama penerimaan pajak sekaligus memberikan pelayanan perpajakan langsung kepada masyarakat sehingga pegawai di KPP paling banyak bersinggungan dengan Wajib Pajak dibandingkan pegawai DJP yang bertugas di Kantor Pusat dan Kantor Wilayah. KPP Pratama Yogyakarta dipilih oleh peneliti sebagai objek penelitian karena menerima penghargaan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (ZIWBK) dan penghargaan Pelayanan Prima pada peringatan Hari Anti Korupsi Sedunia (Hakordia) pada bulan Desember 2022 yang ditayangkan di *Youtube*. Hal ini menandakan KPP Pratama Yogyakarta berhasil dalam melakukan pencegahan tindakan *fraud* sejauh ini.

Peneliti kemudian membuat konsep awal yang berisi beberapa topik penelitian yang menarik minat peneliti. Selanjutnya, peneliti bertemu dan berdiskusi dengan dosen pembimbing untuk meminta saran pemilihan topik penelitian. Peneliti mempertimbangkan saran dari dosen pembimbing dan manfaat yang didapatkan dari penelitian ini, baik manfaat secara akademis maupun praktis. Kemudian, peneliti mengembangkan topik tersebut dengan ketersediaan data di lapangan.

### **3.3.2 Tahapan Penentuan Rumusan Masalah**

Rumusan masalah berfungsi mempersempit tujuan penelitian untuk memprediksi tentang apa yang akan dipelajari atau pertanyaan yang harus dijawab dalam penelitian (Creswell, 2013). Rumusan masalah berfungsi sebagai panduan untuk merencanakan jawaban-jawaban yang hendak ditemukan dalam penelitian serta dapat dijadikan pedoman, penentu arah, atau fokus dari sebuah penelitian (Bandur, 2019).

Rumusan masalah kemudian dibuat oleh peneliti agar dapat mengeksplorasi gagasan dari para partisipan dengan berfokus pada fenomena utama penelitian ini. Pada tahap pembuatan rumusan masalah, sebelum diajukan kepada dosen pembimbing, peneliti memastikan terlebih dahulu apakah data yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan pada rumusan masalah tersebut tersedia dan dapat diperoleh di lokasi penelitian dan akhirnya mendapat persetujuan dosen pembimbing.

### **3.3.3 Tahapan Pengumpulan dan Reviu Literatur**

Tinjauan pustaka atau *literature review* merupakan tahapan yang penting untuk dilakukan dalam sebuah penelitian. Tinjauan pustaka dapat menyediakan kerangka kerja dan tolok ukur untuk mempertegas pentingnya penelitian tersebut seraya membandingkan hasil-hasilnya dengan penemuan-penemuan lain (Creswell, 2014). Menurut Yin (2018), menggunakan literatur yang relevan memiliki dua tujuan yaitu untuk menunjukkan penguasaan peneliti atas topik penelitian dan mendukung pentingnya rumusan masalah serta studi kasus yang akan diteliti.

Pada tahap ini peneliti mengumpulkan literatur yang terkait dengan topik penelitian, dari berbagai sumber. Literatur tersebut berupa kajian ilmiah, buku, berita, peraturan perundang-undangan, *e-book*, dan sebagainya. Sumber literatur penulis

dapatkan dari perpustakaan, termasuk perpustakaan digital dan juga media elektronik (*website*).

Peneliti kemudian membaca literatur tersebut, memahaminya, merangkum dan mencatat bagian-bagian yang relevan dengan topik penelitian. Kemudian, berdasarkan literatur yang sudah dikumpulkan, diklasifikasikan dan ditelaah tersebut peneliti membuat peta literatur dengan bantuan *software* NVivo 12 Plus.

### **3.3.4 Tahapan Pengumpulan Data**

Langkah-langkah pengumpulan data menurut Creswell (2014:253) meliputi usaha membatasi penelitian, mengumpulkan informasi melalui observasi dan wawancara, baik yang terstruktur maupun tidak, dokumentasi, materi-materi visual, serta usaha merancang protokol untuk merekam/mencatat informasi. Sedangkan menurut Barada, (2013) bagian penting dari desain penelitian kualitatif adalah menemukan orang yang ingin berpartisipasi dalam penelitian. Inilah salah satu alasan peneliti kualitatif menyebut orang yang terlibat dalam penelitian sebagai "partisipan" alih-alih "subjek."

Penelitian kualitatif mempelajari pemikiran para partisipan dan keterhubungannya, menggunakan berbagai teknik pengumpulan data dan prosedur analitis, untuk mengembangkan kerangka konseptual (Saunders et al., 2012). Oleh karena itu, pada penelitian kualitatif pengumpulan data tidak bersifat baku, dalam arti, pertanyaan wawancara dan prosedur dapat berubah dan muncul selama proses penelitian yang bersifat naturalistik dan interaktif.

Pada tahap pengumpulan data ini, penulis memulainya dengan melakukan analisis literatur dengan proses *coding* menggunakan bantuan *software* Nvivo 12 Plus. *Software* Nvivo 12 Plus ini diharapkan dapat mengatasi subjektivitas pada penelitian kualitatif. Hasil analisis ini kemudian akan dipresentasikan dalam bentuk seminar

proposal tesis yang dihadiri oleh dosen pembimbing, penguji dan mahasiswa-mahasiswi pascasarjana pada lingkungan Fakultas Bisnis dan Ekonomika (FBE) Universitas Islam Indonesia (UII). Setelah proposal penelitian disetujui oleh dosen penguji, peneliti melakukan proses pengumpulan data di lokasi objek penelitian yaitu Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta. Proses pengumpulan data terbagi menjadi analisis dokumen dan wawancara tidak terstruktur pada para informan.

#### **a. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data penelitian berkaitan dengan bagaimana peneliti mengumpulkan data serta siapa yang hendak dilakukan penelitian (Bandur, 2019: 129). Peneliti mempertimbangkan berbagai aspek di antaranya: partisipan yang terlibat dalam penelitian dan prosedur kode etik yang perlu ditempuh dalam memperoleh data sehingga penelitian ini menghasilkan temuan yang jujur dan bisa dipertanggungjawabkan. Penelitian ini menggunakan dua teknik pengumpulan data yaitu: wawancara mendalam (*indepth interview*) dan analisis dokumen (*record review*).

##### **1) Wawancara Mendalam (*In Depth Interview*)**

Penggunaan metode wawancara mendalam paling banyak digunakan pada penelitian kualitatif. Peneliti menggunakan wawancara mendalam untuk mendapatkan gambaran menyeluruh dan persepsi dari partisipan terkait rumusan masalah yang sedang diteliti.

Wawancara pada penelitian kualitatif menurut Creswell (2013), dilakukan dengan langkah-langkah: (1) tentukan pertanyaan penelitian yang akan dijawab dengan wawancara; (2) identifikasi orang yang diwawancarai yang dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan; (3) tentukan jenis wawancara apa yang praktis dan akan menjangkau informasi paling berguna untuk menjawab pertanyaan



penelitian; (4) gunakan prosedur pencatatan yang memadai saat melakukan wawancara satu lawan satu atau *focus group*; (5) merancang dan menggunakan protokol wawancara, atau pedoman wawancara; (6) perbaiki pertanyaan wawancara dan prosedur lebih lanjut melalui uji coba; (7) menentukan tempat untuk melakukan wawancara; (8) memperoleh persetujuan dari terwawancara untuk berpartisipasi dalam penelitian; (8) selama wawancara, gunakan prosedur wawancara yang baik.

Pada saat mewawancarai para informan, peneliti menggunakan bantuan alat perekam pada ponsel untuk menyimpan informasi yang disampaikan oleh informan secara lisan. Informasi yang telah terkumpul saat wawancara, kemudian dibuat manuskrip wawancara dalam bentuk file *word*. File tersebut selanjutnya diolah menggunakan *software* Nvivo 12 plus dengan cara membuat *coding*. Jumlah partisipan yang menjadi informan pada penelitian ini sebanyak 8 (delapan) orang dengan rincian sebagai berikut.

**Tabel 3.1. Daftar Informan Penelitian**

No	Informan Wawancara	Jenis Kelamin	Usia	Unit/Seksi	Pendidikan Terakhir
1.	HC	Perempuan	41-60	UKI	S2
2.	MA	Perempuan	41-60	UKI	S2
3.	DK	Perempuan	21-40	UKI	S1
4.	JR	Laki-laki	41-60	Fungsional Pemeriksa	S2
5.	HR	Perempuan	41-60	P3	S1
6.	AF	Laki-laki	41-60	Pengawasan	S2
7.	AM	Laki-laki	21-40	AR	S2
8.	DM	Laki-laki	21-40	SUKI	S1

Sumber: Data diolah peneliti

Berdasarkan data informan di atas terdapat 3 informan yang berasal dari UKI, yang terdiri dari Kasuki dan 2 orang staf UKI. Ketiga informan tersebut

dipilih karena dapat memberikan informasi yang akurat untuk menjawab setiap rumusan masalah penelitian ini. Sedangkan kelima informan lainnya, dipilih oleh peneliti karena merupakan pemilik proses bisnis yang dilakukan pemantauan pengendalian internal oleh UKI, dimana proses bisnis tersebut memiliki risiko *occupational fraud* yang tinggi.

Berdasarkan jenjang pendidikannya, lima orang informan memiliki jenjang pendidikan terakhir magister (S2) dan tiga orang informan lainnya memiliki jenjang terakhir sarjana (S1). Sedangkan masa kerja informan rata-rata adalah 1-3 tahun di KPP Pratama Yogyakarta, tetapi masa kerja keseluruhan di DJP rata-rata di atas 10 tahun. Hal ini karena pegawai Direktorat Jenderal Pajak terutama yang sudah menduduki jabatan struktural ataupun fungsional biasanya mengalami mutasi antar wilayah setiap 3-4 tahun sekali.

## **2) Analisis Dokumen (*Record Review*)**

Peneliti mengumpulkan dan melakukan analisis dokumen yang terkait topik penelitian. Pada penelitian ini, dokumen yang dikumpulkan oleh peneliti diantaranya: Keputusan Menteri Keuangan (KMK), Peraturan Direktur Jenderal Pajak, *File* paparan Kepala KPP Pratama Yogyakarta saat penilaian Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (ZI-WBK), file materi pelatihan staf UKI, berita dan dokumen lainnya yang terkait topik penelitian.

Dokumen-dokumen tersebut kemudian diolah dan dilakukan analisis menggunakan bantuan *software* Nvivo12 Plus sehingga didapatkan hasil berupa jawaban dari rumusan masalah penelitian ini.

### **b. Jenis Data**

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan sumber data primer dan sekunder. data primer adalah data yang dikumpulkan dari masalah penelitian tertentu yang ada, dengan

menggunakan prosedur yang paling sesuai dengan masalah penelitian (Hox & Boeije, 2004). Sedangkan data sekunder bersumber dari data-data dokumen, baik dari buku, laporan hasil penelitian, jurnal, dan lain-lain (Kaharuddin, 2021).

Data primer yang digunakan pada penelitian ini berasal dari partisipan penelitian yang berada di KPP Pratama Yogyakarta, baik pejabat UKI, staf UKI, maupun pejabat dan pegawai lain selaku pemilik proses bisnis di KPP Pratama Yogyakarta yang berkaitan dengan topik peran UKI dalam memitigasi *occupational fraud* di KPP Pratama Yogyakarta. Sementara untuk data sekunder didapatkan oleh peneliti dari dokumen undang-undang, Peraturan Menteri Keuangan, Peraturan DJP, berita, modul pelatihan dan SOP UKI, dan dokumen lainnya yang berkaitan dengan dalam memitigasi *occupational fraud* di KPP Pratama Yogyakarta.

### **c. Sumber Data**

Peneliti kualitatif biasanya mengumpulkan berbagai bentuk data, seperti wawancara, observasi, dan dokumen, daripada mengandalkan satu sumber data, kemudian peneliti meninjau semua data dan memahaminya, mengaturnya ke dalam kategori atau tema yang melintasi semua sumber data (Creswell, 2013). Pada penelitian ini, sumber data yang digunakan peneliti berupa kata-kata sebagai hasil wawancara dengan informan dan data-data yang bersumber dari dokumen resmi peraturan-peraturan, buku, data statistik yang pernah dipublikasikan, maupun laman internet.

### **3.3.5 Tahapan Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian kualitatif akan berlangsung bersamaan dengan bagian-bagian lain dari pengembangan penelitian kualitatif, yaitu pengumpulan data dan penulisan temuan (Creswell, 2014). Untuk melakukan analisis data dan mendapatkan hasil yang akurat, peneliti memanfaatkan bantuan *Qualitative Data Analysis Software* (QDAS) dan *software* yang digunakan adalah NVivo 12 Plus.

QDAS bermanfaat bagi peneliti untuk merekam, menyortir, mencocokkan, dan menghubungkan data sehingga dapat dimanfaatkan oleh peneliti untuk membantu menjawab pertanyaan penelitian dari data, tanpa kehilangan akses ke sumber data atau konteks dari mana data itu berasal (Edwards-Jones, 2014). Adapun model analisis data yang digunakan oleh peneliti mengacu pada model analisis Miles & Hubberman (Kalpokaite & Radivojevic, 2019), dimana aktivitas analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Analisis ini terdiri dari 3 hal utama: Reduksi Data, Penyajian Data dan Penarikan Kesimpulan/Verifikasi.

#### **a. Reduksi Data (*Data Reduction*)**

Penelitian dengan pendekatan kualitatif dapat menghasilkan data yang banyak dan kompleks, sehingga proses reduksi data perlu dilakukan untuk membantu peneliti dalam mengedit data, meringkasnya, dan menjadikannya rapi. Menurut (Mezmir, 2020), peneliti kualitatif harus melakukan reduksi data untuk membuatnya lebih mudah dikelola dan dibuktikan.

Peneliti memilah dan mengorganisasi data terlebih dahulu berdasarkan bentuknya, misal data teks, gambar, foto, dan video sebelum dianalisis. Peneliti kemudian akan memisahkan data, yaitu memfokuskan pada sebagian data yang penting dan relevan, karena dalam penelitian kualitatif perlu selektif, tidak semua informasi dapat dipergunakan. Setelah catatan lapangan aktual, wawancara dan data lain tersedia, peneliti kemudian melakukan reduksi data dengan cara *coding* dan *framework matrices*.

##### **1) *Coding***

Analisis data kualitatif, menurut (Bandur, 2019: 129), secara umum berkaitan dengan proses reduksi data, yakni melakukan *coding* analitis berdasarkan data

yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data kualitatif. *Coding* diatur untuk memfasilitasi data pertanyaan sehingga pertanyaan penelitian dapat diklarifikasi, dikembangkan, dijawab dan secara visual, pemahaman yang muncul dapat dieksplorasi dalam model dan bagan (Edwards-Jones, 2014). Terdapat 3 tahapan *coding* menurut (Creswell, 2013) yaitu *open coding*, *axial coding* dan *selective coding*.

- a) *Open Coding*, pada tahap ini, peneliti membentuk kategori-kategori informasi tentang fenomena yang sedang dipelajari dengan melakukan segmentasi informasi. Peneliti membuat *nodes* dari manuskrip wawancara yang tersedia dan diklasifikasikan berdasarkan rumusan masalah penelitian.
- b) *Axial Coding*, pengkodean aksial muncul di mana peneliti mengidentifikasi satu kategori dari *open coding* untuk difokuskan kemudian kembali ke data dan membuat kategori di sekitar fenomena inti. Pada tahap ini, peneliti memberikan *coding* pada pernyataan-pernyataan informan yang sesuai dengan *nodes* yang telah dibuat pada tahap *axial coding*.
- c) *Selective Coding*, merupakan fase terakhir dari *coding*. Peneliti mengambil fenomena sentral dan secara sistematis menghubungkannya dengan kategori lain, memvalidasi hubungan dan mengisi kategori yang membutuhkan penyempurnaan dan pengembangan lebih lanjut.

## 2) **Framework Matrices**

*Framework matrices* merupakan cara analisis lintas kasus (*case-cross analysis*) yang dibuat menggunakan *software* Nvivo 12 Plus. Tampilan *framework matrix* berupa tabel berisi data ringkasan hasil *coding* yang telah dilakukan oleh peneliti dengan tujuan memudahkan pembaca dalam memahami hasil penelitian. *Framework matrix* disajikan oleh peneliti pada bagian lampiran.

### **b. Tampilan Data (*Data Display*)**

Pada proses penelitian kualitatif, visualisasi / tampilan data adalah hal yang penting dilakukan. Menggunakan bantuan NVivo, peneliti kualitatif dapat mempresentasikan hasil *coding* dalam bentuk diagram dan grafik. Tujuannya adalah untuk mengeksplorasi ide-ide utama yang muncul dari data penelitian serta mempresentasikannya secara visual baik sebelum melakukan proses *coding*, maupun selama dalam tahap analisis dan melaporkan hasil analisis data penelitiannya (Bandur, 2019:286).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan visualisasi data berupa Peta Analisis (*Analytical Map*) yang menampilkan hasil *coding*, *case*, dan sumber data terkait beserta alur proses data dan relasi antardata yang diteliti. Peta Analisis (*Analytical Map*) memberikan gambaran kepada pembaca mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan dengan berdasarkan pada data yang telah dikumpulkan dan diolah peneliti. Peta analisis dibuat dengan menggunakan *software* Nvivo 12 Plus.

### **c. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi**

Penarikan kesimpulan dilakukan selama proses penelitian berlangsung sama halnya dengan proses reduksi data. Peneliti menarik kesimpulan sementara setelah data terkumpul cukup memadai. Kemudian, setelah data benar-benar lengkap maka peneliti menarik kesimpulan akhir.

Sejak awal penelitian, peneliti selalu berusaha mencari makna, pola, tema, hubungan dan persamaan dari data yang terkumpul. Kesimpulan yang diperoleh mula-mula bersifat tentatif dan seiring dengan bertambahnya data baik dari hasil wawancara maupun dari analisis dokumen maka kesimpulan tersebut dapat diklarifikasi dan diverifikasi sehingga kesimpulan akhir bisa menjawab semua rumusan masalah penelitian.

### **3.3.6 Tahapan Penarikan Kesimpulan**

Setelah proses penelitian diselesaikan, peneliti kemudian menarik kesimpulan dengan membuat ringkasan dari proses dan temuan penelitian. Pada tahapan penarikan kesimpulan, peneliti menyampaikan pelajaran apa yang dapat diambil, membandingkan hasil penelitian dengan literatur dan teori tertentu, memunculkan pertanyaan-pertanyaan dan/atau mengajukan agenda perubahan (Creswell, 2014: 285). Peneliti pada tahap penarikan kesimpulan memberikan jawaban-jawaban atas rumusan masalah yang telah diajukan sebelumnya. Jawaban-jawaban ini didapatkan berdasarkan hasil pengolahan data dengan bantuan software NVivo 12 Plus.

### **3.4 Objek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Yogyakarta yang beralamat di Jalan P. Senopati No 20, Gondomanan, Yogyakarta. Alasan peneliti memilih Kantor Pelayanan Pajak (KPP) karena KPP merupakan unit eselon III DJP yang memiliki fungsi menghimpun penerimaan negara dari sektor perpajakan dan melakukan pelayanan perpajakan kepada masyarakat sehingga banyak bersinggungan langsung dengan Wajib Pajak serta pada beberapa proses bisnisnya terdapat risiko *occupational fraud* yang merupakan topik utama pada penelitian ini.

Lebih lanjut, peneliti memilih KPP Pratama Yogyakarta sebagai objek penelitian terkait dengan alasan penelitian itu sendiri, pertama karena penelitian seputar Unit Kepatuhan Internal di KPP belum banyak dilakukan, kedua karena tidak ada temuan kasus *fraud* yang terjadi di KPP Pratama Yogyakarta selama beberapa tahun terakhir yang dapat mengindikasikan keberhasilan UKI KPP Pratama Yogyakarta dalam perannya melaksanakan mitigasi *occupational fraud*. Ketiga, KPP Pratama Yogyakarta pada tahun 2022 telah mendapatkan predikat Zona Integritas

Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dari MenpanRB, dimana UKI berperan sebagai PIC dari pembangunan WBK tersebut. Peneliti memperoleh data yang relevan terkait strategi dan peran UKI pada KPP Pratama dalam memitigasi *fraud*.

### **3.5 Instrumen Penelitian**

Menurut Hancock & Algozzine (2006), dalam penelitian kualitatif, tujuannya adalah untuk memahami situasi yang sedang diselidiki terutama dari sudut pandang partisipan dan bukan dari sudut pandang peneliti, karena peneliti adalah instrumen utama untuk pengumpulan dan analisis data dalam penelitian kualitatif, seorang peneliti harus menghabiskan banyak waktu di lingkungan yang sedang dipelajarinya.

Peneliti menggunakan beberapa alat bantu untuk mempermudah proses penelitian. Alat bantu yang digunakan antara lain alat tulis seperti buku dan balpoin, alat perekam seperti ponsel yang digunakan untuk merekam wawancara serta mencatat hal penting yang ditemui dalam proses observasi dan wawancara, kamera digunakan untuk dekomendasi, laptop untuk proses pengolahan data dan pembuatan laporan serta perangkat lunak komputer seperti *software* yang digunakan untuk menyimpan dan mengelola data, membantu analisis data serta menarik kesimpulan atas rumusan. *Software* yang digunakan oleh peneliti adalah *NVivo 12 Plus* yang merupakan sebuah perangkat lunak *Qualitative Data Analysis* (QDA) yang diproduksi oleh QSR *international*.

### **3.6 Validitas Data**

Tahap pengujian validitas data sangat penting dilakukan karena kekuatan penelitian kualitatif dinilai dari aspek validitas dan reliabilitasnya. Validitas merupakan sebuah alat ukur yang digunakan untuk menilai ketepatan dan kebenaran dari suatu proses



penelitian. Data yang digunakan pada penelitian dikatakan valid, apabila data yang dilaporkan sama dengan hasil yang diperoleh oleh peneliti. Menurut (Creswell, 2013), validitas didasarkan pada kepastian apakah hasil penelitian sudah akurat dari sudut pandang peneliti, partisipan, atau pembaca secara umum. Untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid, strategi yang akan dilakukan oleh peneliti antara lain:

a. Memahami setting penelitian

Pada penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen utamanya, sehingga peneliti berusaha untuk mengenal *setting* penelitian dengan baik sebelum melakukan penelitian, sehingga proses pengumpulan data dapat dilakukan dengan baik. Peneliti melakukan kontak awal dengan para informan kunci pada KPP Pratama Yogyakarta untuk lebih memahami objek dan masalah yang diteliti. Peneliti juga menjalin kolaborasi yang baik dengan berbagai pihak pada tahap pengumpulan data.

b. Triangulasi

Untuk keperluan validitas data pada penelitian ini, peneliti menggunakan dua bentuk triangulasi yaitu triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi teori.

- 1) Triangulasi teknik pengumpulan data digunakan untuk mengetahui tentang keabsahan data dengan berbagai teknik pengumpulan data yang sesuai. Oleh karena itu, pada penelitian ini triangulasi teknik pengumpulan data yang digunakan tidak hanya satu, melainkan dua yaitu wawancara dengan partisipan dan analisis dokumen, sehingga hasil yang didapatkan dapat divalidasi antara jawaban partisipan dengan dokumen berupa peraturan maupun SOP yang terkait.

2) Triangulasi teori (kerangka teoritis) dan kerangka konseptual membantu peneliti untuk mengidentifikasi sub-tema dan tema-tema utama penelitian (Bandur, 2019: 321). Peneliti membandingkan jawaban dari rumusan masalah penelitian ini dengan faktor-faktor yang dapat menyebabkan munculnya *fraud* berdasarkan *Fraud Triangle Theory* yang dikembangkan oleh Cressey pada tahun 1953.

c. Pengecekan anggota (*Membercheck*)

Pada penelitian kualitatif mendapatkan masukan dari orang-orang yang telah diteliti akan sangat bermanfaat untuk menilai apakah analisis sesuai dengan harapan dan kenyataan yang mereka alami. Proses *membercheck* yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan memeriksa para informan telah diamati dan diwawancarai secara bertahap untuk memastikan kebenaran laporan penelitian yang telah dibuat sesuai dengan realita dan hasil pengumpulan data sebelumnya. Peneliti juga meminta umpan balik (*feedback*) terhadap laporan penelitian yang telah dibuat. Hal ini penting untuk dapat mengurangi bias pribadi peneliti.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Pengenalan Bab**

Bab ini menjelaskan hasil temuan yang didapatkan oleh peneliti melalui proses penelitian di lapangan dan jawaban dari setiap rumusan masalah yang diajukan oleh peneliti. Beberapa hal yang dijelaskan oleh peneliti pada bab ini antara lain gambaran singkat mengenai objek penelitian, yang terdiri dari: deskripsi singkat tentang KPP Pratama Yogyakarta, sejarah terbentuknya KPP Pratama Yogyakarta, Visi/Misi KPP Pratama Yogyakarta, dan struktur Unit Kepatuhan Internal (UKI) KPP Pratama Yogyakarta.

Kemudian, peneliti menguraikan satu persatu jawaban rumusan masalah pada penelitian ini, yaitu mekanisme kerja UKI dalam memitigasi *occupational fraud* pada KPP Pratama Yogyakarta, kekurangan dan kendala yang dihadapi UKI dalam mitigasi *occupational fraud* pada KPP Pratama Yogyakarta, serta upaya perbaikan yang perlu dilakukan UKI dalam mitigasi *occupational fraud* pada KPP Pratama Yogyakarta, berdasarkan hasil olah data dari NVivo 12 Plus, yaitu: *project map* dan *framework matrices*. Selanjutnya, bab ini ditutup dengan kesimpulan bab.

#### **4.2. Gambaran Singkat UKI KPP Pratama Yogyakarta**

##### **4.2.1. Sejarah Terbentuknya KPP Pratama Yogyakarta**

Pada masa pemerintahan kolonial Belanda di Nusantara telah terbentuk kantor urusan perpajakan yang kala itu diberi nama *inspektien yan financien*. Kemudian, pada zaman penjajahan Jepang, kantor pajak dikenal dengan nama Kantor Penetapan Pajak. Setelah Indonesia merdeka pada tanggal 17 Agustus 1945, Kantor Penetapan Pajak

berganti nama menjadi Kantor Inspeksi Keuangan, yang kemudian diubah lagi menjadi Kantor Inspeksi Pajak pada tahun 1960.

Di Yogyakarta, awalnya didirikan Kantor Inspeksi Keuangan Yogyakarta, lalu berubah menjadi Kantor Inspeksi Pajak Yogyakarta yang beroperasi sampai dengan tahun 1986. Sejak tanggal 1 April 1986, sesuai dengan peraturan tentang Organisasi dan Tata Kerja Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Inspeksi Pajak Yogyakarta berubah menjadi Kantor Pelayanan Pajak Yogyakarta Satu.

Kemudian pada tahun 2007, terdapat reorganisasi Direktorat Jenderal Pajak diantaranya adanya peleburan Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KP PBB) dan Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (Karikpa) menjadi satu Kantor Pelayanan Pajak Pratama. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 132/PMK.01/2006 sebagaimana diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 55/PMK.01/2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (Kanwil DJP) Jawa Tengah dan Yogyakarta dipecah, sehingga Kantor Wilayah DJP Daerah Istimewa Yogyakarta berdiri sendiri membawahi 5 (lima) Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama yaitu: KPP Pratama Yogyakarta, KPP Pratama Sleman, KPP Pratama Bantul, KPP Pratama Wonosari, dan KPP Pratama Wates.

Saat Mulai Operasi (SMO) Sistem Administrasi Pajak Modern di lingkungan Kantor Wilayah DJP D.I. Yogyakarta yaitu pada tanggal 30 Oktober 2007. Sedangkan KPP Pratama Yogyakarta diresmikan oleh Ibu Sri Mulyani Indrawati selaku Menteri Keuangan R.I pada tanggal 5 November 2007.

KPP Pratama Yogyakarta sampai saat ini menempati gedung kantor yang beralamat di Jalan Panembahan Senopati Nomor 20, Kelurahan Prawirodirjan, Kecamatan Gondomanan, Kota Yogyakarta. Gedung Kantor ini diresmikan oleh

Bapak Dr. Fuad Bawazier (yang menjabat sebagai Direktur Jenderal Pajak pada saat itu) pada hari Kamis tanggal 3 Agustus 1995. Wilayah kerja KPP Pratama Yogyakarta meliputi seluruh wilayah di Kota Yogyakarta yang terdiri atas 14 Kecamatan dengan 45 Kelurahan dengan luas wilayah 32,5 km<sup>2</sup>.

#### **4.2.2. Visi, Misi, dan Motto KPP Pratama Yogyakarta**

Visi KPP Pratama Yogyakarta yaitu menjadi kantor pelayanan pajak yang dapat dipercaya, profesional dan memberikan pelayanan terbaik dalam menghimpun penerimaan pajak. Misi yang dipedomani oleh KPP Pratama Yogyakarta yaitu: mewujudkan efektifitas pelayanan, penyuluhan, pengawasan, dan penegakan hukum yang adil dalam rangka meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak dan pencapaian rencana penerimaan pajak.

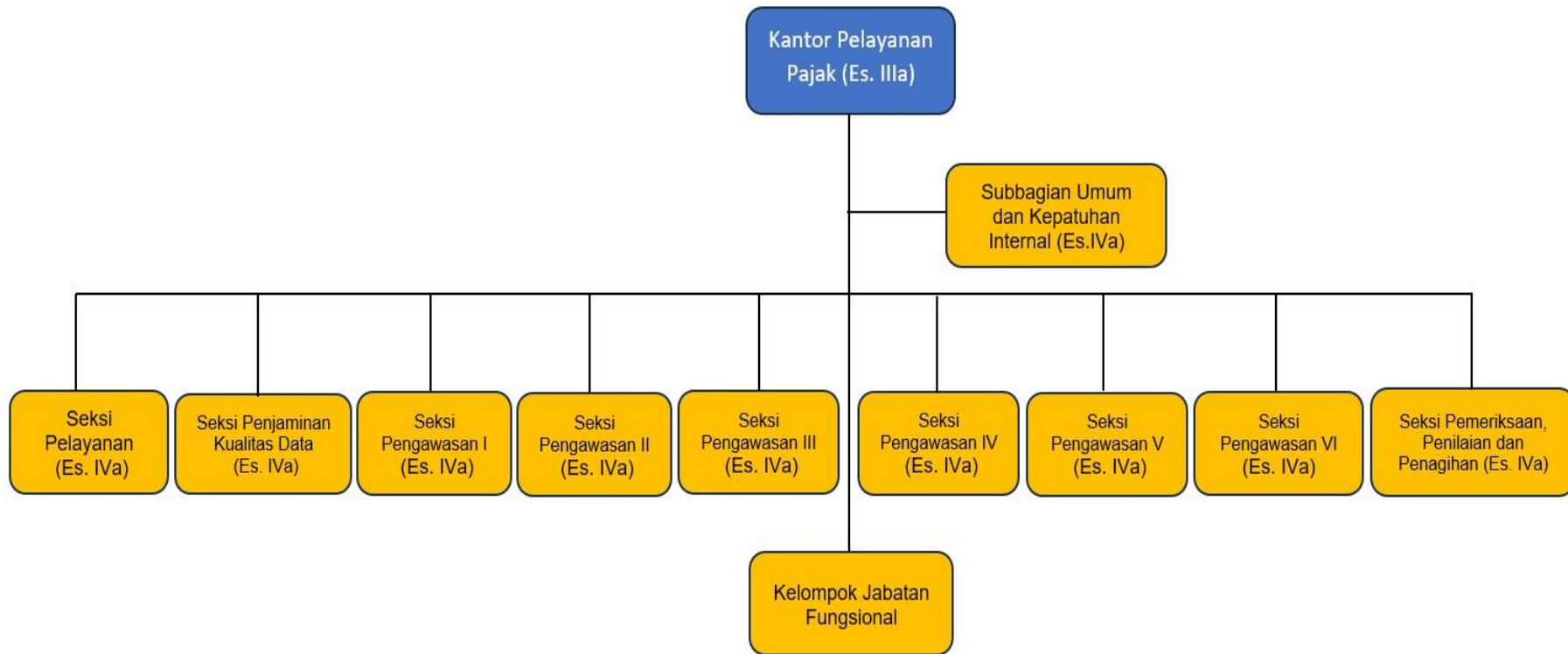
Motto KPP Pratama Yogyakarta yaitu 'PRASAJA' (dibaca: Prasojo) yang mengandung nilai-nilai muatan lokal Kraton Yogyakarta serta mencerminkan sikap dan perilaku sederhana dalam bertutur kata, bertindak, dan berperilaku dengan menjunjung tinggi asas kepastian dan kepatutan dalam koridor aturan, etika, dan tata krama budaya Jawa. Prasaja merupakan singkatan dari:

- a) Pantas, yaitu sikap melayani sesuai kepatutan dan kepastian sebagai institusi Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berwibawa.
- b) Ramah, yaitu sikap dan perilaku melayani tanpa membeda-bedakan pihak yang dilayani sehingga Wajib Pajak merasa nyaman dalam memenuhi kewajiban perpajakannya.
- c) Amanah, yaitu memberikan pelayanan yang dapat dipercaya oleh masyarakat pembayar pajak, sehingga memberi rasa bangga membayar pajak.

- d) Santun, melayani dengan tutur kata, cara dan etika yang berlaku di Yogyakarta sehingga masyarakat Yogyakarta merasa dilayani dengan budayanya sendiri.
- e) Akurat, yaitu memastikan setiap layanan yang diberikan adalah tepat sasaran kebutuhan Wajib Pajak sesuai ketentuan perpajakan yang berlaku.
- f) Jelas, pelayanan yang diberikan mudah dipahami dan dimanfaatkan oleh Wajib Pajak sehingga memberi kepastian produk dan waktu dari setiap jenis layanan.
- g) Aman, yaitu layanan yang diberikan adalah interaksi yang aman dengan dilandasi integritas dan profesionalisme sehingga menciptakan layanan yang bebas KKN.

#### **4.2.3. Struktur Unit Kepatuhan Internal (UKI) KPP Pratama Yogyakarta**

KPP Pratama Yogyakarta merupakan unit kerja pelaksana di Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang berada di bawah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor: PMK-184/PMK.01/2020 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 210/PMK.01/2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, struktur organisasi pada KPP Pratama Yogyakarta termasuk dalam KPP Pratama Kelompok I terdiri atas 1 (satu) Subbagian, 9 (sembilan) seksi, dan kelompok jabatan fungsional. Bagan organisasi pada KPP Pratama Yogyakarta digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 4.1 Bagan Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta**

Sumber: Dokumen KPP Pratama Yogyakarta (2023)

Unit Kepatuhan Internal (UKI) merupakan bidang tugas yang tergabung dalam Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal (SUKI). Hal ini sesuai dengan pernyataan informan:

*“Unit Kepatuhan Internal di KPP Yogya merupakan salah satu unit setara eselon IV yang mana merupakan bagian dari SUKI (Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal)”*, Informan HC (2023).

SUKI secara struktural merupakan unit eselon IV yang memiliki tugas pokok dan fungsi melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha, rumah tangga, pengelolaan kinerja pegawai dan sebagainya. Di KPP Pratama Yogyakarta, tugas UKI dilaksanakan oleh tiga orang yaitu: Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal bersama dengan dua orang pelaksana pada Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal. Penunjukan staf UKI dilakukan secara *mandatory* dan ditetapkan oleh Surat Keputusan Kepala Kantor, sesuai pernyataan informan berikut:

*“Tidak ada seleksi tertentu, penunjukannya dengan Surat Keputusan Kepala Kantor,”* Informan HC (2023).

Untuk menjadi staf UKI, seorang pegawai harus memenuhi kualifikasi umum dan kualifikasi pendidikan dan masa kerja. Berdasarkan penjelasan dari informan DK (2023), dapat dijabarkan bahwa kualifikasi umum untuk menjadi staf UKI yaitu:

1. memiliki kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural yang memadai;
2. memperoleh pendidikan dan pelatihan minimal terkait konsep dasar pengendalian intern, perancangan dan pengembangan perangkat PPI, mekanisme pelaksanaan PPI, simulasi pelaksanaan PPI berdasarkan perangkat yang telah disusun, dan SOP proses bisnis pada unit kerja bersangkutan.

Sedangkan, kualifikasi pendidikan dan masa kerja yang dibutuhkan untuk menjadi staf UKI adalah:



1. Sarjana/Diploma IV dengan masa kerja paling sedikit 2 (dua) tahun;
2. Diploma III dengan masa kerja paling sedikit 2 (dua) tahun; dan
3. Diploma I dengan masa kerja paling sedikit 5 (lima) tahun.

#### **4.3. Mekanisme Pelaksanaan Tugas UKI dalam Memitigasi *Occupational Fraud* di KPP Pratama Yogyakarta**

UKI pada KPP Pratama Yogyakarta merupakan UKI Tingkat III (UKI-III) karena berada pada instansi vertikal eselon III. Tugas UKI-III menurut KMK-477 adalah sebagai berikut:

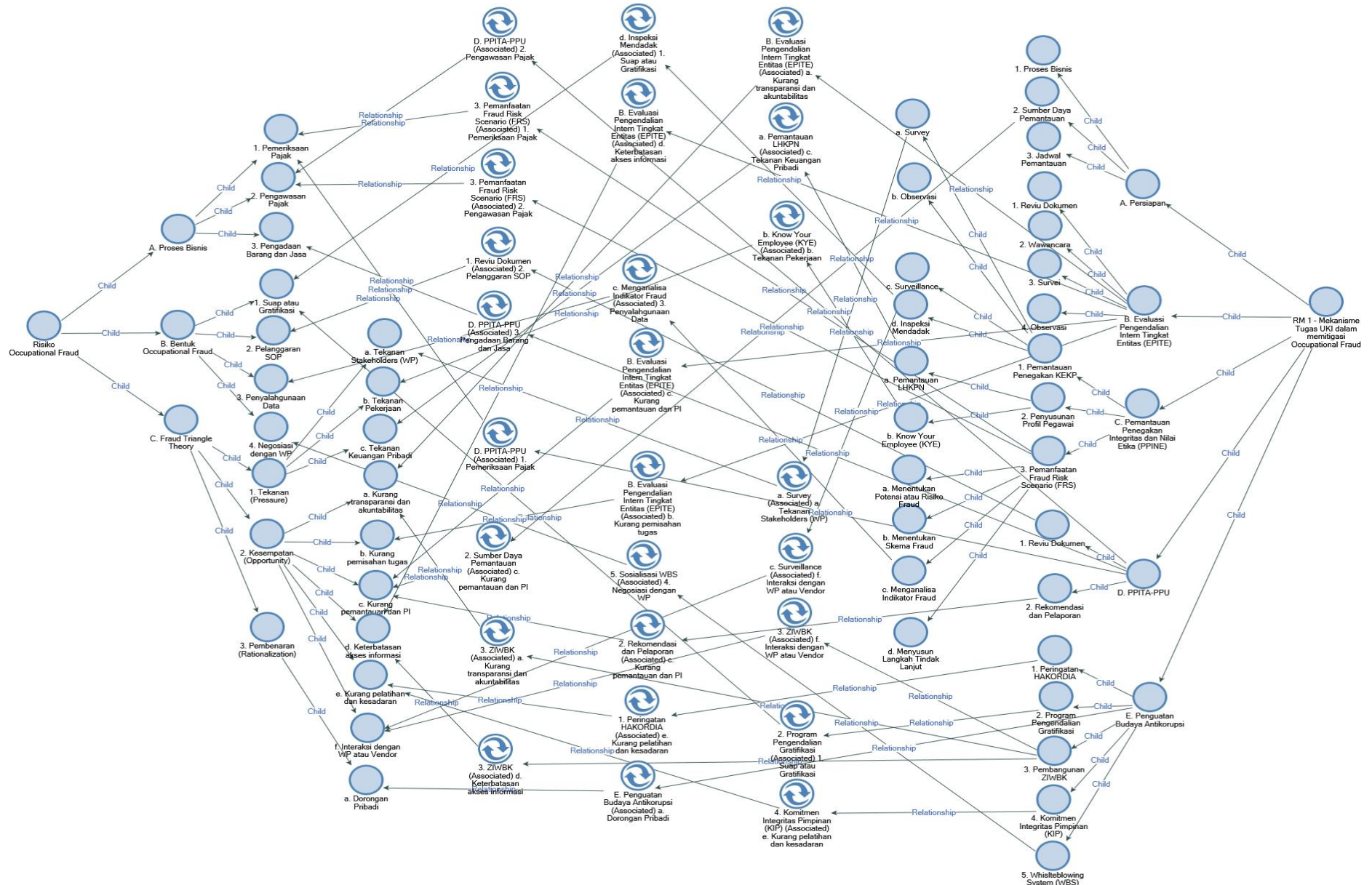
1. Menyusun jadwal dan kebutuhan sumber daya pemantauan;
2. Melaksanakan Evaluasi Pengendalian Intern Tingkat Entitas (EPITE);
3. Melaksanakan Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika (PPINE);
4. Melaksanakan Pemantauan Pengendalian Intern Tingkat Aktivitas (PPITA);
5. Melaksanakan pemantauan tindak lanjut atas rekomendasi;
6. Menyampaikan laporan kepada pimpinan unit kerja;

Tugas UKI di KPP Pratama Yogyakarta berdasarkan paparan informan:

*“Secara garis besar, yang dilakukan UKI KPP Pratama Yogyakarta yaitu menyusun jadwal dan kebutuhan sumber daya pemantauan, melaksanakan evaluasi pengendalian intern tingkat entitas, memantau penegakan integritas dan nilai etika, memantau pengendalian intern tingkat aktivitas, memantau tindak lanjut atas rekomendasi dan melaporkan hasil pemantauan SPI secara berjenjang,”* Informan HC (2023).

*“Tugas UKI itu ada... yang pertama: Pemantauan Pengendalian Intern (salah satunya pemantauan Fraud Risk Scenario atau FRS); kemudian reviu implementasi manajemen risiko; pemantauan penerapan kode etik dan kode perilaku; pemantauan tindak lanjut hasil pengawasan; perumusan rekomendasi perbaikan proses bisnis; dan pengendalian gratifikasi,”* Informan DK (2023).

Untuk dapat menjawab rumusan masalah 1 yaitu mekanisme pelaksanaan tugas UKI dalam memitigasi *occupational fraud* di KPP Pratama Yogyakarta, maka peneliti menganalisis terlebih dahulu risiko *occupational fraud* dan faktor-faktor yang dapat menjadi penyebab munculnya risiko *occupational fraud* di KPP Pratama Yogyakarta. Setelah itu, peneliti menganalisis hubungan antara risiko *occupational fraud*, faktor-faktor yang dapat menjadi penyebabnya, serta mekanisme pelaksanaan tugas UKI pada KPP Pratama Yogyakarta dalam memitigasi *occupational fraud* tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dan dokumen-dokumen yang ada, peneliti mengolah data tersebut dengan *software* Nvivo 12 Plus dan hasilnya digambarkan oleh peneliti pada Peta Analisis Rumusan Masalah I sebagai berikut.



**Gambar 4.2** Peta Analisis Mekanisme Pelaksanaan Tugas UKI dalam Memitigasi *Occupational Fraud*

Sumber: Diolah peneliti menggunakan Nvivo 12 Plus

#### **4.3.1. Risiko *Occupational Fraud* pada KPP Pratama Yogyakarta**

Berdasarkan peta analisis di atas, terdapat 3 (tiga) proses bisnis pada KPP Pratama Yogyakarta yang dilakukan pemantauan dalam rangka mitigasi risiko *occupational fraud* yaitu: pemeriksaan pajak, pengawasan pajak dan pengadaan barang dan jasa. Proses bisnis pemeriksaan dan pengawasan pajak dilakukan pemantauan dengan mekanisme *Fraud Risk Scenario* (FRS) dan Pemantauan Pengendalian Utama (PPU), sedangkan pengadaan barang dan jasa hanya dilakukan Pemantauan Pengendalian Utama (PPU).

Peneliti melakukan wawancara dengan para informan sebagai pemilik proses bisnis dan didapatkan informasi berbagai risiko *occupational fraud* yang mungkin terjadi di KPP Pratama Yogyakarta antara lain:

##### **a. Suap atau gratifikasi**

Pada proses pengawasan perpajakan, *Account Representative* (AR) dalam pelaksanaan tugasnya seringkali memberikan layanan konsultasi perpajakan kepada Wajib Pajak. Layanan ini tentu saja gratis, akan tetapi hal ini seringkali menimbulkan celah gratifikasi bagi Wajib Pajak yang merasa terbantu dengan konsultasi yang diberikan oleh AR. Hal ini diutarakan oleh informan sebagai berikut:

*“...saat melakukan konseling dengan Wajib Pajak, Wajib Pajak ada yang merasa terbantu dan membuka celah gratifikasi dan sebagainya,”* Informan AM (2023).

*“...adanya pemberian sejumlah uang atau gratifikasi dari Wajib Pajak dengan dalih jasa konsultasi perpajakan,”* Informan DK (2023).

Pada proses pemeriksaan pajak, saat fungsional pemeriksa menemukan sejumlah utang pajak yang harus dilunasi oleh Wajib Pajak, memungkinkan Wajib

Pajak melakukan suap agar dirinya lolos dari proses pemeriksaan maupun agar mendapatkan keringanan pajak, sebagaimana dijelaskan oleh informan berikut ini:

*“fungsional pemeriksa menerima suap ataupun gratifikasi dari Wajib Pajak untuk meloloskan si Wajib Pajak itu dari pemeriksaan, maupun meringankan utang pajak yang ditemukan dari proses pemeriksaan pajak,”* Informan HR (2023).

Pada proses pemeriksaan pajak atas SPT Lebih Bayar, suap mungkin dilakukan oleh Wajib Pajak dengan harapan agar permohonan pengembalian lebih bayar dikabulkan, atau bahkan memperoleh jumlah lebih bayar lebih tinggi dari yang seharusnya. Gratifikasi pun bisa terjadi saat proses pemeriksaan telah selesai dilakukan, dengan dalih ucapan terimakasih dari Wajib Pajak atas terkabulnya permohonan pengembalian kelebihan pembayaran pajak tersebut. Risiko ini dijelaskan oleh informan sebagai berikut:

*“Kemudian bisa pemeriksa menegosiasikan besar nilai ketetapan pajak dengan Wajib Pajak pada saat pembahasan penyusunan SPHP,”* Informan DK (2023).

*“Adanya pemberian sejumlah uang/gratifikasi dari Wajib Pajak sehingga memperburuk citra instansi atau fraud,”* Informan DK (2023).

b. Pelanggaran SOP

Dalam menjalankan tugas kedinasan, setiap pegawai terikat kepada *Standar Operating Procedure (SOP)* yang berlaku. SOP DJP ditetapkan untuk memastikan terselenggaranya tugas dan fungsi dengan tertib, mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang dan memberikan pelayanan terbaik dan berkualitas tinggi kepada masyarakat pengguna layanan dan pemangku kepentingan. Pelanggaran terhadap SOP dapat mengarah kepada tindakan *fraud*. Hal ini diutarakan oleh informan, antara lain:

*“Risiko lainnya yaitu pemeriksa pajak menjalankan pemeriksaan tetapi tidak sesuai dengan SOP yang ada,” Informan DK (2023).*

*“...melaksanakan pemeriksaan pajak tidak sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku,” Informan HR (2023).*

c. Penyalahgunaan Data

Dalam proses bisnis pengawasan pajak, AR bertugas untuk melakukan penggalian potensi pajak. Penyimpangan terjadi ketika seorang AR melakukan perhitungan potensi pajak berdasarkan data yang dia miliki, tetapi kemudian tidak menerbitkan Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (SP2DK) atau menerbitkan SP2DK yang tidak sesuai dengan data yang diperoleh. Hal ini dapat menjadi indikasi adanya *fraud*. Skema ini dijelaskan oleh informan sebagai berikut:

*“AR menerbitkan SP2DK lebih besar/kecil dari potensi yang seharusnya atas Wajib Pajak tertentu, membuat konsep SP2DK dua buah yang salah satunya tidak berdasarkan LHPt sebenarnya (dibuat lebih besar), kemudian pembiaran data sehingga menyebabkan daluwarsa penetapan dengan tidak menerbitkan SP2DK dan/atau Surat Tagihan Pajak (STP) yang seharusnya diterbitkan,” Informan DK (2023).*

d. Negosiasi dengan Wajib Pajak

Risiko *fraud* lainnya yang mungkin dilakukan oleh AR adalah negosiasi dengan WP, sebagai kelanjutan dari penyalahgunaan data, sebagaimana disampaikan oleh informan:

*“...kemudian melakukan negosiasi penyesuaian terkait pembayaran SP2DK,” Informan DK (2023).*

Risiko *occupational fraud* dapat terjadi karena beberapa faktor. Peneliti mewawancarai beberapa informan yang antara lain merupakan staf UKI dan juga

pemilik proses bisnis untuk mendapatkan informasi faktor-faktor yang dapat menjadi pemicu munculnya risiko *occupational fraud*. Selanjutnya faktor-faktor tersebut oleh peneliti dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kelompok besar berdasarkan *Fraud Triangle Theory* (FTT) sebagai berikut:

a. Tekanan (*Pressure*)

Tekanan dapat terjadi dari pihak luar, pekerjaan maupun dari diri sendiri. Tekanan dari pihak *stakeholders* (Wajib Pajak) terjadi karena adanya benturan kepentingan antara dua pihak. Seorang informan mengatakan:

*“Risiko fraud akan selalu ada seberapapun besarnya, karena bertemunya dua kepentingan dari dua belah pihak yang betolak belakang. Faktor terjadinya fraud yaitu kepentingan yang berbeda dari dua belah pihak,”* Informan JR (2023).

Pemeriksa pajak dan *Account Representative* di satu sisi memiliki kepentingan penggalan potensi pajak sedangkan Wajib Pajak memiliki kepentingan sebaliknya, yaitu membayar pajak dalam jumlah yang sekecil mungkin, bahkan mungkin ada upaya penghindaran pajak. Benturan kepentingan ini dapat mengakibatkan pihak WP mencari cara untuk menyuap fiskus agar dapat memuluskan keinginannya. Informan lain berkata bahwa faktor subjektif seringkali muncul saat AR melakukan konseling dengan WP.

*“Faktor dalam proses pengawasan yang dipantau disebabkan oleh kewenangan Account Representative untuk melakukan penelitian SPT tahunan dan Masa dimana saat ditemukannya potensi perpajakan yang seharusnya terutang, maka AR mempunyai tugas untuk melakukan Penerbitan surat permintaan klarifikasi data dan/atau keterangan (SP2DK) kemudian melakukan konseling dan disetujui kedua belah pihak tertuang dalam berita Acara Konseling dan ditutup dengan Laporan Hasil Permintaan Data dan/atau Keterangan (LHP2DK). Faktor konseling ini kadang ada kebijakan yang bersifat subjektif dari masing-masing AR selama itu tidak bertentangan dengan Undang-Undang yang berlaku,”* Informan AM (2023).

Tekanan pekerjaan diantaranya untuk memenuhi target atau mendapatkan perhatian dari pimpinan dapat mendorong seseorang melakukan tindakan *fraud*. Risiko ini juga dapat terjadi di kantor pelayanan pajak, sebagaimana diutarakan oleh informan:

*“Pada beberapa kasus, pegawai pajak dapat mengalami tekanan untuk mencapai target pajak atau memenuhi ekspektasi yang tinggi dari atasan mereka. Tekanan ini dapat mendorong mereka untuk melakukan kecurangan dalam pengawasan pajak guna mencapai tujuan yang ditetapkan,”* Informan AF (2023).

*“Pekerjaan sebagai Account Reresentative menurut saya merupakan pekerjaan dengan tekanan yang tinggi apalagi menjelang akhir tahun dan target penerimaan pajak suatu KPP belum tercapai, pressure dari atasan langsung, kepala unit kerja, kepala Kantor wilayah akan selalu ada setiap harinya,”* Informan AM (2023).

Tekanan dapat terjadi pula dari kehidupan ekonomi pribadi pegawai. Kondisi ekonomi ini tidak selalu berupa kesulitan keuangan atau kebutuhan yang mendesak, tetapi bisa juga dari kebiasaan bergaya hidup mewah yang tidak sesuai dengan penghasilannya. Tekanan keuangan pribadi dapat memicu pegawai melakukan tindakan *fraud*. Hal ini dijelaskan oleh informan sebagai berikut:

*“Beberapa pegawai pajak mungkin tergoda untuk melakukan kecurangan karena alasan pribadi, seperti kesulitan keuangan atau dorongan untuk memperoleh keuntungan pribadi. Motivasi pribadi yang kuat dapat menjadi pemicu bagi terjadinya kecurangan dalam pengawasan pajak,”* Informan (2023).

b. Kesempatan (*Opportunity*)

Kesempatan merupakan faktor pemicu risiko *fraud* yang paling dominan berdasarkan wawancara peneliti dengan para informan di KPP Pratama Yogyakarta. Kesempatan muncul apabila ada hal-hal berikut:



### 1) Kurang transparansi dan akuntabilitas

Transparansi dan akuntabilitas pada proses pemeriksaan pajak, pengawasan pajak dan pengadaan barang atau jasa harus selalu dijaga, apalagi karena ketiga proses bisnis ini dilakukan oleh tim. Jika salah satu anggota tim memperoleh data atau informasi terkait temuan pemeriksaan atau potensi pajak, maka informasi tersebut harus dibagi kepada anggota lainnya, tidak disimpan untuk kepentingan pribadi. Hal ini dijelaskan oleh informan:

*“Risiko dilakukan oleh tim, bila salah satu ada yang tidak transparan dalam mengungkapkan hasil temuannya kepada rekan tim lainnya, maka berpeluang adanya informasi yang di “keep” sendiri dan bisa “dijual” ke WP,”* Informan JR (2023).

### 2) Kurang pemisahan tugas

Pada setiap proses bisnis, pemisahan tugas penting untuk dilakukan karena jika hanya terdapat satu orang atau pihak yang memegang kendali atas data, maka berakibat tidak adanya kontrol sehingga kesempatan untuk melakukan kecurangan semakin besar. Risiko *fraud* karena kurangnya pemisahan tugas, dijelaskan oleh informan sebagai berikut:

*“Jika tidak ada pemisahan tugas yang jelas antara berbagai fungsi dalam proses pengawasan pajak, seperti pengumpulan, pemrosesan, dan verifikasi data pajak, maka terdapat peluang bagi pegawai pajak untuk melakukan kecurangan tanpa terdeteksi,”* Informan AF (2023).

### 3) Kurang pemantauan dan pengendalian internal

Pemantauan dan pengendalian internal dapat berfungsi sebagai deteksi adanya *fraud*, sehingga pemantauan harus secara optimal dilakukan terhadap setiap proses bisnis di Kantor Pelayanan Pajak, terutama yang memiliki risiko *fraud* tinggi. Apabila pemantauan dan pengendalian internal kurang efektif, peluang

pegawai untuk melakukan tindakan kecurangan menjadi besar, sebagaimana dijelaskan oleh informan:

*“Jika tidak ada sistem pemantauan dan review yang efektif terhadap kegiatan pengawasan pajak, maka kecurangan dapat terjadi tanpa sepengetahuan atau deteksi yang tepat waktu,”* Informan AF (2023).

#### 4) Keterbatasan akses informasi

Di era transformasi digital sekarang ini, akses terhadap informasi merupakan kebutuhan bagi pegawai Kantor Pelayanan Pajak. AR dan pemeriksa pajak membutuhkan informasi yang luas dalam rangka penggalian potensi pajak. Jika akses informasi dibatasi hanya kepada orang atau pihak tertentu, maka peluang untuk munculnya kecurangan akan terbuka karena merasa orang lain tidak memiliki informasi yang sama. Hal ini dijelaskan oleh seroang informan yaitu:

*“Jika hanya sedikit orang yang memiliki akses terhadap data atau informasi terkait pajak, maka risiko kecurangan dapat meningkat. Pegawai yang memiliki kontrol penuh terhadap informasi tersebut dapat memanfaatkannya untuk melakukan kecurangan,”* Informan AF (2023).

Pada proses pengadaan barang dan jasa pun, dibutuhkan informasi mengenai spesifikasi barang dan jasa yang hendak dibeli, sebagaimana dikatakan oleh informan:

*“Salah satunya yaitu kurang jelas dan sulit didefinisikannya spesifikasi barang atau jasa,”* Informan DM (2023).

#### 5) Kurang pelatihan dan kesadaran

Setiap pegawai harus mengerti akan konsekuensi dari perbuatan *fraud* dan memiliki kesadaran yang tinggi untuk menghindari perbuatan *fraud*. Untuk menumbuhkan pemahaman dan kesadaran pegawai tentang risiko dan bahaya dari tindakan *fraud* diperlukan pelatihan yang memadai. Kurangnya pelatihan

dan kesadaran pegawai akan tindakan *fraud* dapat memicu munculnya peluang terjadinya *fraud* itu sendiri. Hal ini dikatakan oleh informan yaitu:

*“Jika pegawai tidak memiliki pengetahuan yang cukup tentang tindakan kecurangan dan konsekuensinya, atau tidak ada kesadaran yang cukup mengenai pentingnya etika dalam pengawasan pajak, maka peluang terjadinya kecurangan dapat meningkat,”* Informan AF (2023).

#### 6) Interaksi dengan WP atau vendor

Peluang terjadinya *occupational fraud* sangat besar disebabkan karena interaksi dengan *stakeholders*. AR dan fungsional pemeriksa dalam menjalankan tugasnya pasti berhubungan secara langsung dengan Wajib Pajak. Dikatakan oleh beberapa informan antara lain sebagai berikut:

*“Risiko fraud yang mungkin ada di dalam proses bisnis pemeriksaan pajak itu karena fungsional pemeriksa pajak dalam pelaksanaan tugasnya sering berhubungan langsung dengan Wajib Pajak,”* Informan HR (2023).

*“Pertama kali memanggil Wajib Pajak dan berdasarkan mitigasi atau keadaan yang diperlukan maka akan mendatangi tempat Wajib Pajak juga,”* Informan JR (2023).

*“...berpeluang terjadi, hal ini karena adanya interaksi langsung maupun tidak langsung antara fiskus dengan Wajib Pajak,”* Informan AF (2023).

Pejabat Pengadaan Barang dan Jasa dalam melakukan proses pemesanan dan tawar menawar harga juga berhubungan langsung dengan vendor.

*“...dan juga interaksi dengan rekanan atau vendor dalam proses pengadaan barang dan jasa,”* Informan DM (2023).

Interaksi ini tidak dapat dihindari, sehingga peluang akan selalu ada, meskipun di KPP Pratama Yogyakarta peluang tersebut dapat ditekan karena kesadaran pegawai yang tinggi untuk menjalankan tugas sesuai peraturan yang berlaku.

Hal ini diungkapkan oleh informan:

*“Risiko fraud dalam setiap pekerjaan pasti ada apalagi dengan tugas yang bersinggungan langsung dengan Wajib Pajak. Untuk KPP Yogyakarta selama saya bekerja disini Alhamdulillah sepengetahuan saya tidak ada fraud terkait dengan integritas, karyawan dan karyawatnya jujur dan amanah sesuai dengan tanggung jawabnya,” Informan AM (2023).*

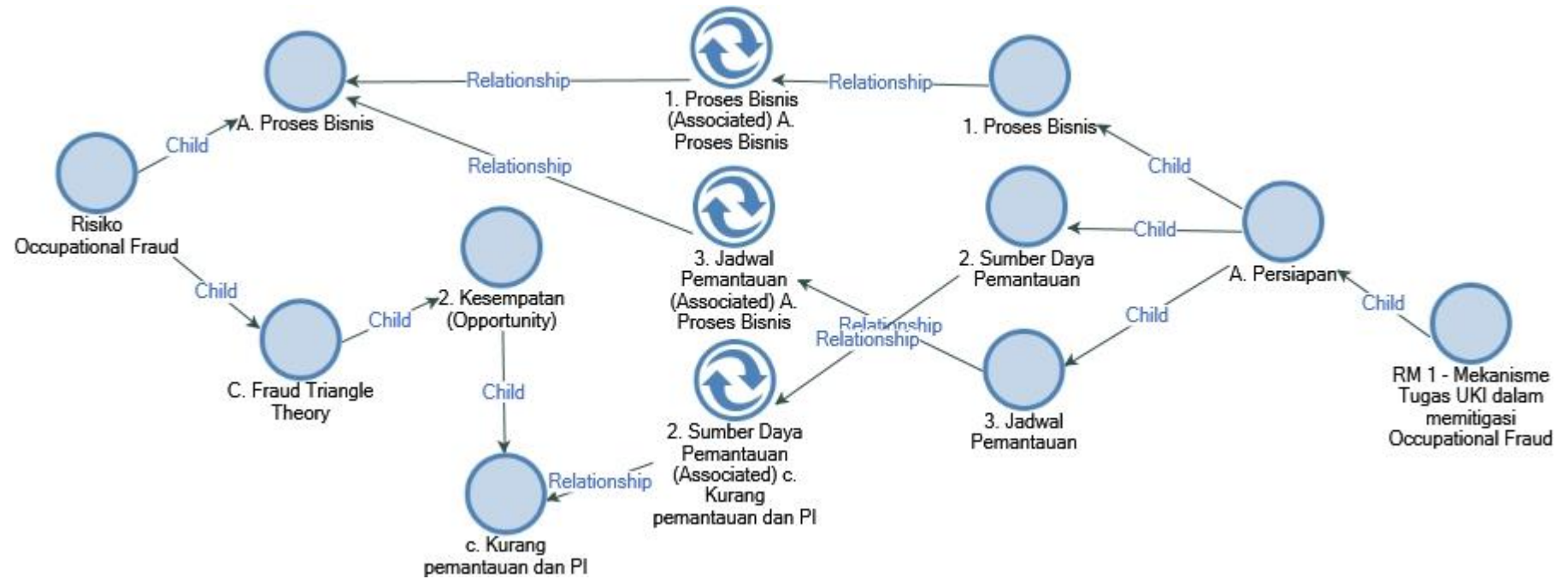
*“Sangat minim peluang atau bahkan tidak ada karena organisasi pengadaan barang dan jasa pada KPP Pratama Yogyakarta sudah sesuai dengan aturan dan tugas masing masing, bagian pengadaan berjalan dengan baik dalam proses maupun administrasi pengadaan tersebut,” Informan DM (2023).*

c. Pembeneran (*Rationalization*)

Pembeneran merupakan alasan yang dibuat-buat oleh seseorang yang telah melakukan tindakan *fraud*, agar tindakan *fraud* tersebut terkesan wajar. Risiko *fraud* yang termasuk ke dalam alasan pembeneran cenderung berasal dari keinginan si pelaku *fraud* itu sendiri, sebagaimana dijelaskan oleh informan:

*“Motivasi pribadi yang kuat dapat menjadi pemicu bagi terjadinya kecurangan dalam pengawasan pajak,” Informan AF (2023).*

Ada 5 (lima) langkah utama mekanisme tugas UKI dalam memitigasi *occupational fraud* pada KPP Pratama Yogyakarta, yaitu: (1) persiapan pemantauan, (2) Evaluasi Pengendalian Intern Tingkat Entitas (EPITE), (3) Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika (PPINE), (4) Pemantauan Pengendalian Intern Tingkat Aktivitas (PPITA)- Pemantauan Pengendalian Utama (PPU), dan (5) Penguatan Budaya Antiorupsi.



**Gambar 4.3** Peta Analisis Mekanisme Pelaksanaan Tugas UKI dalam Memitigasi *Occupational Fraud* (Bagian 1)

Sumber: Diolah peneliti menggunakan Nvivo 12 Plus

#### 4.3.2. Persiapan Pemantauan

Berdasarkan peta analisis Mekanisme Pelaksanaan Tugas UKI dalam Memitigasi *Occupational Fraud* (Bagian 1) di atas, kegiatan pemantauan pengendalian intern pada KPP Pratama Yogyakarta diawali dengan tahap persiapan, yang terbagi menjadi pemilihan proses bisnis yang akan dilakukan pemantauan, ketersediaan sumber daya pemantauan dan jadwal pemantauan. Pemilihan proses bisnis yang akan dipantau dilakukan oleh UKI-1 berkoordinasi dengan Manajemen Operasional, UKI tingkatan di bawahnya dan Inspektorat Jenderal.

Proses bisnis yang dilakukan pemantauan dapat berbeda antara satu KPP dengan KPP lainnya. Terkait dengan mitigasi *occupational fraud* di KPP Pratama Yogyakarta, UKI melakukan pemantauan terhadap proses bisnis pemeriksaan pajak, pengawasan pajak dan pengadaan barang dan jasa.

Kriteria proses bisnis yang akan dipantau dipilih berdasarkan pertimbangan kecukupan sumber daya pemantauan yang dimiliki oleh UKI. Berdasarkan KMK-477, proses bisnis yang akan dipantau harus memenuhi minimal satu dari kriteria sebagai berikut:

1. Terkait dengan pencapaian strategis yang tercantum dalam rencana strategis/*roadmap* Kementerian Keuangan/ unit organisasi eselon I/ unit organisasi non-Eselon yang bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan;
2. Menjadi perhatian masyarakat/ pimpinan termasuk hasil pengawasan oleh aparat pengawas intern maupun ekstern;
3. Berpengaruh langsung terhadap citra Kementerian Keuangan;
4. Terkait dengan risiko yang dimitigasi hasil dari proses manajemen risiko;
5. Memiliki kemungkinan yang tinggi untuk terjadinya penyimpangan atau *fraud*;
6. Terkait dengan akun signifikan pada laporan keuangan.

Hal ini juga sesuai dengan penuturan informan yaitu:

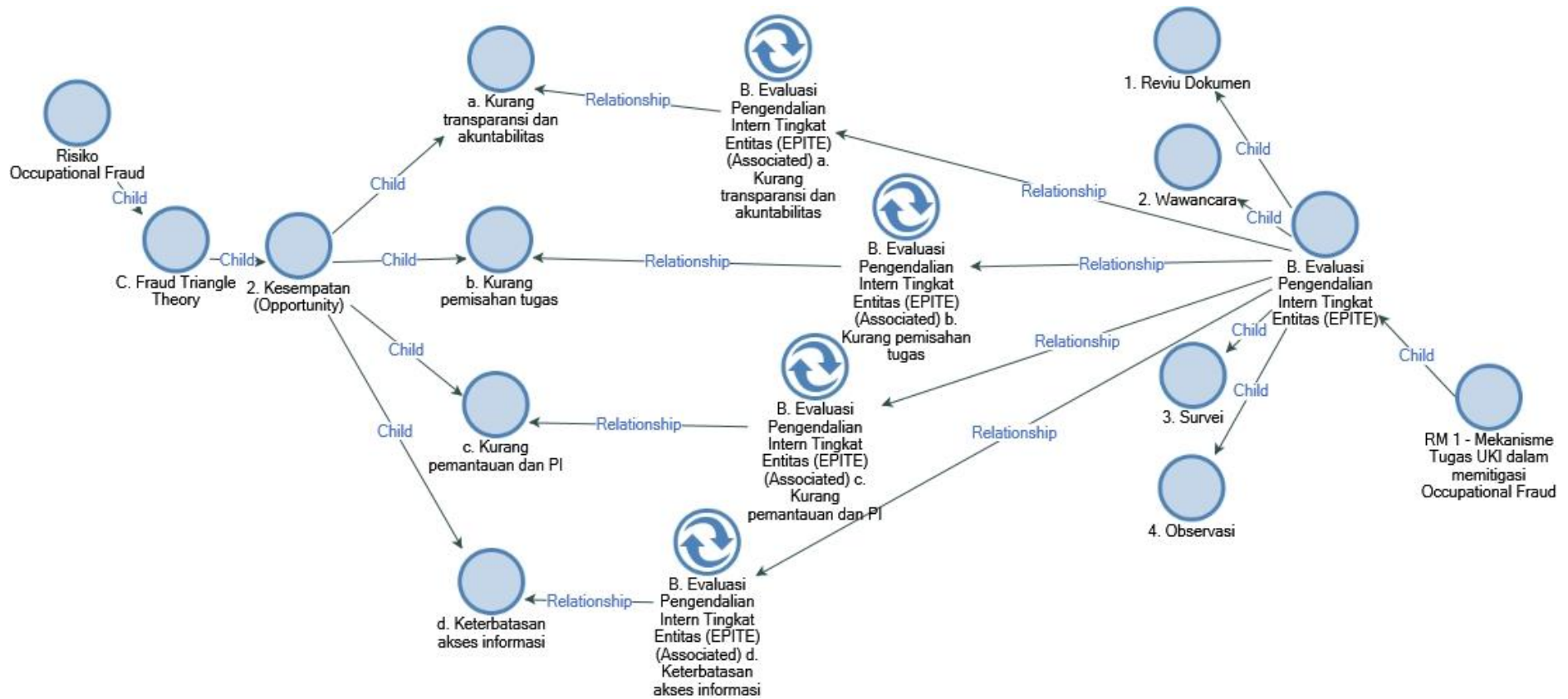
*“Jadi, penentuan proses bisnis yang dilakukan pemantauan pengendalian internal itu ditentukan oleh UKI-I, dalam hal ini adalah Direktorat KITSDA. Kriteria proses bisnis yang dipantau biasanya terkait dengan pencapaian sasaran strategis, maupun yang menjadi perhatian masyarakat/pimpinan/badan pengawas intern maupun ekstern, dan juga proses bisnis dengan risiko penyimpangan dan fraud yang tinggi,”* Informan HC (2023).

Setelah itu, UKI KPP Pratama Yogyakarta menyusun kebutuhan sumber daya dan jadwal pemantauan agar pemantauan yang dilakukan nantinya terfokus pada hal-hal yang lebih memberikan nilai tambah bagi organisasi, sebagaimana penuturan informan berikut.

*“Penyusunan jadwal untuk melakukan pemantauan itu dilakukan oleh UKI KPP Pratama Yogyakarta pada T-1 yaitu sekitar bulan November-Desember, UKI-I yaitu Direktorat KITSDA yang melakukan penyusunan Tabel Rancangan Pengendalian (TRP) dan itu prosesnya berkoordinasi dengan kita selaku UKI-III. Kemudian kami melakukan perencanaan terhadap proses pemantauan penerapan kode etik dan kode perilaku, yaitu pemilihan objek, penentuan metode yang akan digunakan, frekuensi pemantauan dan periode pelaporannya,”* Informan HC (2023).

Persiapan pemantauan merupakan langkah penting karena menentukan kelancaran pada tahapan mitigasi risiko *occupational fraud*. Aspek kecukupan sumber daya pemantauan dapat menentukan berhasil tidaknya UKI dalam mengurangi peluang (*opportunity*) terjadinya *fraud*. Sementara jadwal pemantauan perlu dipersiapkan sejak awal karena aktivitas pemantauan yang akan dilakukan oleh UKI berdasarkan Rencana Pemantauan Tahunan (RPT) sangat banyak, sebagaimana disampaikan oleh informan:

*“Beban kerja dan tanggung jawab sesuai dengan tupoksi dan Rancangan Pemantauan Tahunan sesungguhnya sangat banyak sekali,”* Informan DK (2023).



Gambar 4.4 Peta Analisis Mekanisme Pelaksanaan Tugas UKI dalam Memitigasi Occupational Fraud (Bagian 2)

Sumber: Diolah peneliti menggunakan Nvivo 12 Plus



### 4.3.3. Evaluasi Pengendalian Intern Tingkat Entitas (EPITE)

Berdasarkan Peta Analisis Mekanisme Pelaksanaan Tugas UKI dalam Memitigasi *Occupational Fraud* (Bagian 2) di atas, langkah kedua yang dilakukan UKI KPP Pratama Yogyakarta untuk memitigasi *occupational fraud* adalah Evaluasi Pengendalian Intern Tingkat Entitas (EPITE). EPITE dilakukan untuk menilai efektivitas pengendalian intern tingkat entitas dalam menciptakan lingkungan yang mendukung efektivitas pengendalian intern tingkat aktivitas. EPITE menentukan efektivitas pengendalian intern pada entitas yang mencakup 5 (lima) unsur, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan.

EPITE dilakukan paling sedikit 1 (satu) kali dalam 2 (dua) tahun, terhadap pengendalian-pengendalian yang mempunyai pengaruh meluas/menyebar (*pervasive*) ke seluruh kegiatan/proses dalam suatu organisasi. Kecuali dalam hal terjadi kondisi perubahan kepemimpinan, perubahan proses bisnis strategis dan/atau perubahan struktur organisasi, maka EPITE harus dilakukan paling cepat 3 bulan dan paling lambat 6 bulan sejak kondisi tersebut diberlakukan secara efektif. Hal ini juga didukung oleh keterangan dari informan berikut ini:

*“EPITE dilaksanakan paling sedikit dua tahun sekali. Misalnya KPP melakukan EPITE pada bulan Juni 2021, maka EPITE selanjutnya dilakukan paling lambat bulan Juni 2023,”* Informan HC (2023).

Proses EPITE melalui tahapan berikut:

#### a. Penyusunan Program Kerja

Program kerja EPITE merupakan suatu daftar yang berisi langkah kerja EPITE, yang dapat dilakukan penyesuaian (misalnya: penambahan langkah kerja atau penjelasan) sesuai kebutuhan, dan juga berisi rencana waktu pelaksanaan dari tiap-tiap langkah kerja tersebut. Program kerja EPITE harus mendefinisikan dengan

jelas langkah-langkah kerja pelaksanaan EPITE. Program kerja EPITE disusun pada awal tahun atau beberapa saat sebelum dilaksanakannya EPITE.

b. Pelaksanaan Evaluasi

Evaluasi dilakukan terhadap setiap faktor dari kelima unsur sistem pengendalian intern dengan menggunakan salah satu atau kombinasi dari beberapa teknik, yaitu: reviu dokumen, wawancara, survei dan observasi. Penggunaan teknik evaluasi disesuaikan dengan kebutuhan dan bersifat saling melengkapi. Hal ini dikatakan oleh informan sebagai berikut:

*“UKI melakukan pemantauan setiap bulan dengan mengambil sampel dalam pemantauan pengendalian utama, metodenya bisa dengan reviu dokumen, observasi, wawancara, maupun teknik lainnya,”* Informan DK (2023).

*“Ada 4 teknik yang dapat dipilih yaitu reviu dokumen, wawancara, survei dan observasi. Kita dapat menggunakan satu teknik ataupun menggabungkan beberapa teknik tersebut. Untuk UKI KPP Pratama Yogyakarta menggunakan teknik reviu dokumen, surveillance ke Wajib Pajak,”* Informan HC (2023).

UKI dapat memilih untuk menggunakan salah satu metode ataupun kombinasi dari beberapa metode, untuk mendapatkan keyakinan yang memadai atas setiap faktor yang dievaluasi. UKI harus mendokumentasikan pelaksanaan evaluasi ke dalam kertas kerja dari setiap teknik yang digunakan. Penjelasan dari masing-masing teknik yaitu sebagai berikut:

1) Reviu Dokumen

UKI mempelajari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pelaksanaan unsur-unsur sistem pengendalian intern, kemudian hasilnya dituangkan dalam kertas kerja pendukung reviu dokumen. Dokumen yang dilakukan reviu tentu saja berkaitan dengan proses bisnis yang dilakukan pemantauan. Sebagaimana dituturkan oleh informan berikut ini:

*“Reviu dokumen itu berdasarkan proses bisnis yang kita lakukan pemantauan. Terhadap proses pemeriksaan pajak, maka dokumen yang kita reviu yaitu: Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP). Kemudian terhadap proses bisnis pengawasan pajak, dokumen yang kita reviu adalah Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (SP2DK) dan Laporan Hasil Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (LHP2DK), sedangkan terhadap pengadaan barang dan jasa, kita mereviu dokumen dan surat-surat antara lain: surat penunjukan apabila penunjukan langsung, surat pesanan, HPS, BAST, Berita Acara Pembayaran, dan lain-lain,” Informan HC (2023).*

## 2) Wawancara

UKI melakukan wawancara dengan pejabat/pegawai yang bertanggung jawab terhadap rancangan atau pelaksanaan pengendalian untuk mengumpulkan bukti mengenai efektivitas pengendalian intern di tingkat satuan kerja. Wawancara merupakan salah satu sarana untuk mengumpulkan informasi mengenai kesesuaian pelaksanaan kebijakan atau rancangan pengendalian yang ditetapkan dengan tujuan yang diharapkan. Untuk melakukan wawancara dengan baik, UKI perlu memperhatikan beberapa hal, yaitu:

- a) mempersiapkan dan memahami pertanyaan wawancara;
- b) menyampaikan maksud dan tujuan wawancara;
- c) meminta izin jika melakukan perekaman;
- d) memberi perhatian penuh kepada responden dan tanggapan jika diperlukan;
- e) memberi kesan yang baik dan mencatat jawaban responden;
- f) menyampaikan apresiasi/ucapan terima kasih kepada responden setelah selesai melakukan wawancara.

Mungkin saja terjadi perbedaan jawaban antar responden yang diwawancara. Dalam hal ini, UKI seharusnya menggunakan pertimbangan

profesionalnya untuk menentukan simpulan hasil wawancara tersebut. Kemudian, pelaksanaan wawancara dituangkan dalam kertas kerja pendukung wawancara.

### 3) Survei

UKI mengajukan serangkaian pertanyaan tertulis berupa kuesioner kepada pegawai/pejabat mengenai penerapan lima unsur sistem pengendalian intern pada unit kerja. Survei disampaikan kepada seluruh pegawai di KPP Pratama Yogyakarta baik secara langsung, maupun melalui media elektronik. Survei dapat dipergunakan apabila diisi oleh minimal 60% responden dengan memperhatikan keterwakilan tingkat jabatan. Hasil pelaksanaan survei kemudian dituangkan ke dalam kerja rekapitulasi survei EPITE.

### 4) Observasi

UKI dapat menggunakan pemantauan dengan teknik observasi yaitu mengamati secara cermat pegawai/pejabat, kondisi lingkungan, dan pelaksanaan proses bisnis di KPP Pratama Yogyakarta dikaitkan dengan lima unsur sistem pengendalian intern. Pelaksanaan observasi kemudian dituangkan dalam kertas kerja pendukung observasi, yang memuat: faktor EPITE yang diobservasi, tanggal observasi, hasil observasi dan simpulan.

## c. Penyusunan Hasil Evaluasi

Hasil evaluasi disusun dalam bentuk kertas kerja yang berisi faktor-faktor yang dievaluasi, hasil evaluasi, skor dan simpulan. Kertas kerja dapat pula dibuat terpisah untuk memudahkan dalam merumuskan temuan dan rekomendasi. Kolom simpulan berisi uraian temuan berupa kondisi pelanggaran/ kelemahan pengendalian dan/atau penyimpangan terhadap penerapan pengendalian, sebab dan akibat yang ditimbulkan, serta rekomendasi perbaikan yang diperlukan. Temuan hasil EPITE ini akan dipertimbangkan dalam penyusunan simpulan

efektivitas pengendalian intern unit kerja. Sedangkan rekomendasi harus menyebutkan dengan jelas pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakan tindak lanjut atas rekomendasi (dengan memperhatikan tingkat kewenangan) dan batas waktu pelaksanaan tindak lanjutnya.

d. Pelaksanaan Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika (PPINE)

UKI melaksanakan PPINE dalam rangka penguatan pengendalian intern terutama aspek lingkungan pengendalian. PPINE ditujukan untuk menilai keberhasilan penegakan integritas dan nilai etika pada unit kerja. Penegakan integritas dan nilai etika pada satuan kerja dikatakan berhasil apabila memenuhi kriteria minimal yaitu: (a) lebih dari 75% pegawai telah mematuhi kode etik dan kode perilaku yang ditetapkan di lingkungan Kementerian Keuangan berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi atas pelaksanaan pemantauan penerapan kode etik dan kode perilaku, dan (b) tidak terdapat pelanggaran nilai integritas, disiplin pegawai, kode etik dan kode perilaku yang termasuk kategori *fraud*, maupun bukan *fraud* (yang menurut pertimbangan UKI berpengaruh signifikan terhadap unit kerja atau Kementerian Keuangan).

e. Penarikan Simpulan EPITE

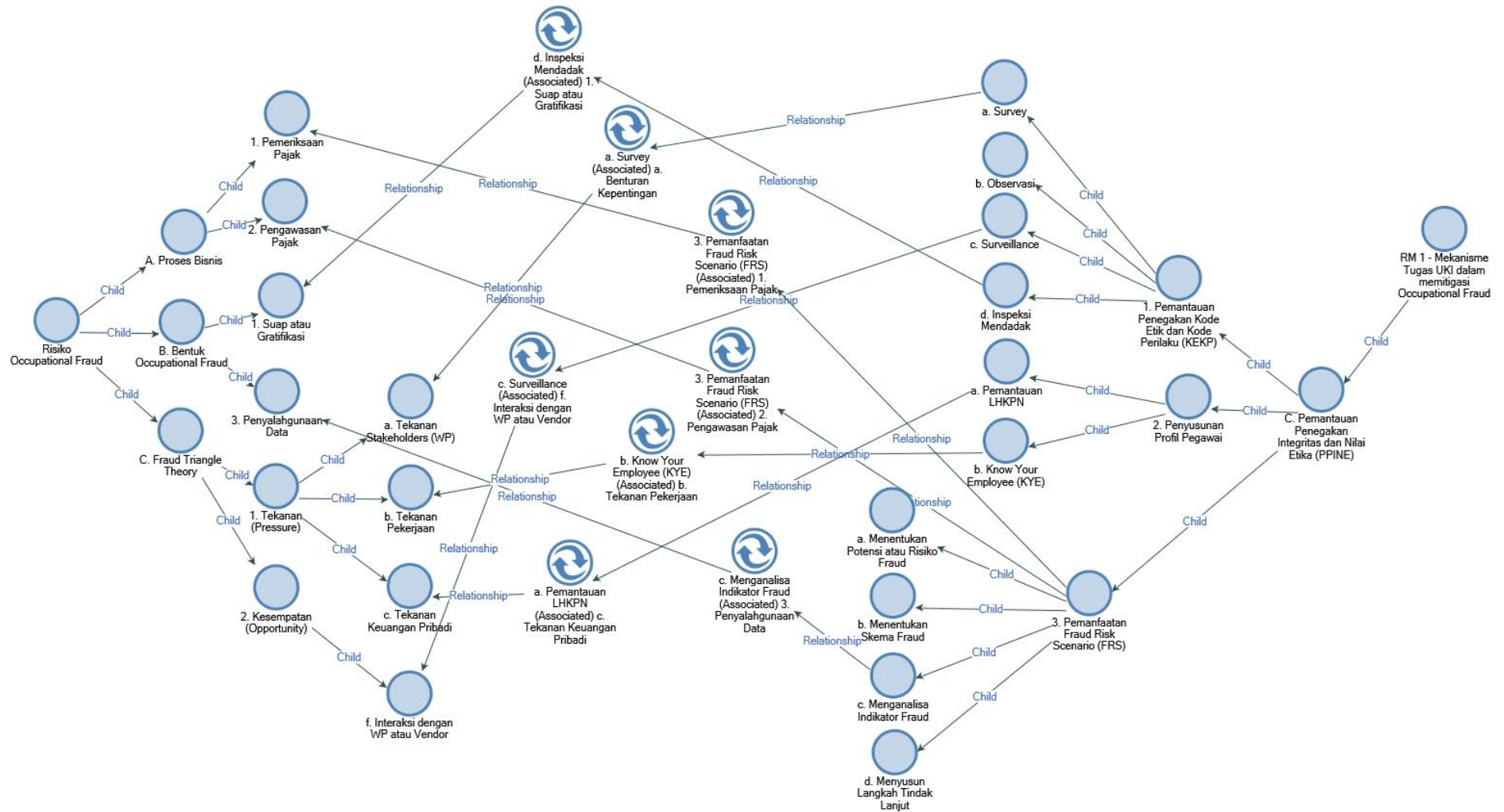
Sebelum menarik simpulan EPITE, UKI melakukan perhitungan nilai EPITE akhir dengan cara mengurangkan nilai EPITE Sementara dengan kriteria penegakan integritas dan nilai etika yang tidak terpenuhi. Penentuan nilai akhir dan simpulan EPITE dilakukan di akhir tahun dan hasilnya digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan besaran sampel Pemantauan Pengendalian Utama (PPU) tahun berikutnya yang dilakukan secara *sampling*.

f. Penyusunan dan Penyampaian Laporan EPITE

UKI kemudian menyusun laporan pelaksanaan EPITE segera setelah pelaksanaan EPITE berakhir. Laporan EPITE ini memuat ikhtisar eksekutif, waktu pelaksanaan EPITE, proses pelaksanaan EPITE, nilai EPITE sementara, ringkasan hasil pemantauan penerapan kode etik dan kode perilaku pegawai, nilai akhir EPITE, simpulan, temuan, rekomendasi dan tindak lanjut. Laporan ini ditandatangani oleh Kasuki dan disampaikan kepada Kepala Kantor.

EPITE memiliki keterhubungan (*relationship*) dengan pencegahan dan pendeteksian *occupational fraud* dari sisi peluang (*opportunity*). Langkah-langkah pada EPITE menilai unsur transparansi pelaksanaan tugas dari proses bisnis yang dilakukan pemantauan, adakah pemisahan kewenangan dalam setiap alur SOP pelaksanaan tugas, dan pembagian akses ke sistem informasi yang digunakan pada setiap proses bisnis. EPITE juga menilai efektifitas sistem pengendalian intern itu sendiri. Pengawasan dan kontrol yang baik merupakan aspek penting dalam pencegahan *fraud*. Hal ini dijelaskan oleh informan sebagai berikut.

*“Faktor-faktor ini dapat saling berinteraksi dan menyebabkan risiko kecurangan yang kompleks. Oleh karena itu, pendekatan yang holistik dalam pengawasan dan penerapan kontrol yang kuat diperlukan untuk mengurangi risiko kecurangan dalam pengawasan pajak,”* Informan AF (2023).



**Gambar 4.5** Peta Analisis Mekanisme Pelaksanaan Tugas UKI dalam Memitigasi *Occupational Fraud* (Bagian 3)

Sumber: Diolah peneliti menggunakan Nvivo 12 Plus

#### 4.3.4. Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika (PPINE)

Berdasarkan Peta Analisis Mekanisme Pelaksanaan Tugas UKI dalam Memitigasi *Occupational Fraud* (Bagian 3) di atas, prosedur pencegahan *occupational fraud* yang dilakukan oleh UKI KPP Pratama Yogyakarta selanjutnya adalah Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika (PPINE). PPINE berguna untuk menilai keberhasilan penegakan integritas dan nilai etika, serta mendeteksi adanya penurunan nilai-nilai Kemenkeu pada KPP Pratama Yogyakarta.

Hasil PPINE diperhitungkan pada penentuan nilai akhir EPITE untuk menarik simpulan EPITE, karena keberhasilan penegakan integritas berdampak terhadap penerapan sistem pengendalian intern pada unit kerja. Sistem pengendalian intern yang baik akan mengurangi peluang (*opportunity*) untuk melakukan tindakan *fraud*. Dijelaskan oleh seorang informan sebagai berikut:

*“Menerapkan pengawasan internal yang kuat adalah kunci dalam mendeteksi dan mencegah kecurangan. Proses pemantauan, pemantauan real-time, dan pemeriksaan internal secara berkala dapat membantu mengidentifikasi potensi kecurangan dan tindakan yang tidak wajar,”* Informan AF (2023).

Selain itu, PPINE juga berpengaruh pada keberhasilan mitigasi risiko *occupational fraud* karena dengan memastikan bahwa setiap pegawai memiliki integritas yang tinggi, maka salah satu faktor pemicu *fraud* yaitu pembenaran (*rationalization*) dapat diminimalisir. Hal ini juga dijelaskan oleh informan sebagai berikut:

*“Risiko fraud pada proses pemeriksaan pajak antara lain dapat dicegah dengan memperkuat integritas yang dimiliki oleh pegawai, terutama para fungsional pemeriksa pajak, pengawasan oleh atasan langsung, dan juga dengan pemantauan pengendalian intern yang dilakukan secara berkala oleh UKI selaku unit yang melakukan pemantauan di tingkat satker,”* Informan HR (2023).



PPINE terdiri dari tiga aktivitas yaitu: pemantauan penegakan kode etik dan kode perilaku, penyusunan profil pegawai dan pemanfaatan *Fraud Risk Scenario* (FRS). Berdasarkan keterangan informan berikut:

*“Terkait PPINE, ada tiga hal utama yaitu UKI melakukan pemantauan kode etik dan kode perilaku pegawai, kemudian menyusun profil pegawai termasuk di dalamnya yaitu knowing your employee. Dan selanjutnya UKI juga melakukan pemanfaatan Fraud Risk Scenario (FRS),”* Informan HC (2023).

PPINE dilakukan secara internal di KPP Pratama Yogyakarta dan pelaporannya secara berjenjang. Dalam melakukan PPINE, UKI KPP Pratama Yogyakarta tidak bekerja sama dengan badan pengawas lain ataupun pihak ketiga. Hal ini dituturkan oleh informan MA, sebagai berikut:

*“Kalau dalam Pemantauan Pengendalian Penegakan Integritas dan Nilai Etika, pemanfaatan Fraud Risk Scenario dilakukan pada masing-masing unit kerja dengan pelaporan berjenjang nanti sampai tingkat kementerian, jadi kita kerjakannya di internal,”* Informan MA (2023).

#### **a. Pemantauan Penegakan Kode Etik dan Kode Perilaku**

Dalam berperilaku sehari-hari, seluruh pegawai di KPP Pratama Yogyakarta harus berlandaskan pada nilai-nilai serta Kode Etik dan Kode Perilaku. Nilai-nilai yang harus melekat pada diri pegawai KPP Pratama Yogyakarta, selain nilai dasar Aparatur Sipil Negara (ASN), juga Nilai-Nilai Kementerian Keuangan. Sedangkan, Kode Etik dan Kode Perilaku adalah pedoman sikap, tingkah laku, dan perbuatan pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta pergaulan hidup sehari-hari demi terjaganya martabat dan kehormatan pegawai, bangsa dan negara.

Kode Etik dan Kode Perilaku yang harus dipedomani oleh seluruh pegawai KPP Pratama Yogyakarta berlandaskan pada nilai-nilai Kementerian Keuangan yaitu integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan. Butir-butir Kode Etik dan Kode Perilaku sebagaimana tertuang dalam Peraturan Direktur Jenderal

Pajak Nomor: PER-22/PJ/2019 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

Tujuan ditetapkan Kode Etik dan Kode Perilaku yaitu untuk meningkatkan disiplin pegawai, menjamin terpeliharanya ketertiban, menjamin kelancaran pelaksanaan tugas dan iklim kerja yang kondusif, serta menciptakan dan memelihara kontribusi kerja dan perilaku profesional.

Pemahaman yang baik terhadap Kode Etik dan Kode Perilaku oleh semua pegawai memperkuat budaya organisasi (*corporate value*) sehingga memberikan peluang yang besar untuk mencegah terjadinya *occupational fraud*.

Selain itu, UKI KPP Pratama Yogyakarta juga melakukan koordinasi dengan Direktorat KITSDA (UKI pada eselon I DJP) dalam melaksanakan pengawasan internal. Hal ini sesuai dengan penuturan informan sebagai berikut:

*“Dalam mitigasi occupational fraud, kami berkoordinasi dengan Direktorat KITSDA,”* Informan HC (2023).

Atasan langsung pada tiap seksi di KPP Pratama Yogyakarta juga perlu memberikan pemahaman, keteladanan serta pengawasan dan pembinaan terhadap bawahannya. Sebagaimana dijelaskan oleh informan berikut ini:

*“...kami menghimbau agar atasan langsung dari para pegawai memiliki peran aktif dalam memberikan pemahaman, keteladanan dan pembinaan terhadap bawahannya, terkait budaya antikorupsi,”* Informan HC (2023).

Ruang lingkup pemantauan kode etik dan kode perilaku yaitu nilai integritas, nilai profesionalisme, nilai sinergi, nilai pelayanan, nilai kesempurnaan, yang ditetapkan dalam peraturan pimpinan unit Eselon I. Objek pemantauan yaitu seluruh pegawai yang berada di lingkungan kantor, melaksanakan tugas di luar kantor,

beraktivitas di media sosial, dan berperilaku sehari-hari. Langkah-langkah yang dilakukan oleh UKI yaitu sebagai berikut:

1) Perencanaan pemantauan

a. Pemilihan objek pemantauan. Objek pemantauan adalah pegawai atau sekelompok pegawai, yang ditentukan oleh UKI untuk dipantau berdasarkan pertimbangan profesional UKI atau adanya pengaduan/keluhan dari pihak lain. Selain itu, objek pemantauan dapat juga ditentukan apabila adanya peningkatan risiko suatu pekerjaan akibat perubahan proses bisnis/ interaksi dengan pihak ketiga. Pemilihan objek pemantauan dilakukan pada awal tahun sebelum kegiatan pemantauan dimulai, dan dapat diperbaiki apabila terdapat kejadian-kejadian yang secara signifikan mempengaruhi pertimbangan. Objek pemantauan terdiri dari pegawai yang berada di lingkungan kantor dan pegawai yang sedang melaksanakan tugas di luar kantor atau di kantor pihak lain yang terkait dengan tugas. Pemantauan terhadap pegawai yang melaksanakan tugas di luar kantor tersebut dilakukan oleh UKI paling lambat 20 hari kerja setelah pegawai tersebut kembali bertugas di kantor sendiri.

b. Penentuan metode pemantauan

Metode pemantauan ditentukan berdasarkan sumber informasi, misalnya laporan/keluhan/pengaduan dari pihak lain atau sumber informasi lainnya. Metode yang dapat digunakan untuk pemantauan diantaranya: survei, observasi, *surveillance*, inspeksi mendadak, atau bentuk pemantauan lainnya sesuai kebutuhan.

c. Penyusunan program kerja

Program kerja merupakan suatu tabel yang digunakan oleh UKI sebagai panduan dalam melakukan pemantauan kode etik dan kode perilaku yang

terdiri dari objek pemantauan, sumber informasi, jadwal pelaksanaan pemantauan, metode dan perangkat yang digunakan, serta pejabat/ pegawai yang melaksanakan pemantauan

d. Penyiapan perangkat pemantauan

Agar pelaksanaan pemantauan kode etik dan kode perilaku dapat berjalan dengan lancar dan efektif, maka UKI perlu menyiapkan perangkat pemantauan terlebih dahulu. Perangkat pemantauan antara lain surat konfirmasi, daftar wawancara, kuesioner, dan alat-alat pendukung seperti kertas, bolpoin, alat perekam suara, dan lain sebagainya.

2) Pelaksanaan pemantauan.

Pemantauan kode etik dan kode perilaku dapat menggunakan salah satu maupun kombinasi dari metode: survei, observasi, *surveillance*, inspeksi mendadak dan pemantauan bentuk lain, sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan unit kerja. Penjelasan dari masing-masing metode adalah sebagai berikut:

a) Survei

UKI melakukan survei dalam rangka mengumpulkan informasi terkait penerapan kode etik dan kode perilaku pejabat yang melakukan tugas di luar kantor atau di kantor pihak lain yang terkait. UKI menggunakan perangkat berupa kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai penerapan kode etik dan kode perilaku oleh pejabat atau pegawai yang dipantau. Daftar pertanyaan pada survei adalah sebagai berikut:

No	Uraian Pertanyaan	Ya	Kadang-kadang	Tidak	Tidak Tahu	Ket.
1.	Apakah pegawai KPP Pratama Yogyakarta selama penugasan:					
	Berkata-kata positif					
	Bertutur kata secara sopan dan mengindahkan etika komunikasi					
	Tidak mengumpat					
	Tidak memfitnah pegawai lain					
2.	Apakah pegawai KPP Pratama Yogyakarta selama penugasan berpakaian rapi dan sopan?					
3.	Apakah pegawai KPP Pratama Yogyakarta mengenakan pakaian sesuai aturan yang ditetapkan untuk lingkungan Kementerian Keuangan?					
4.	Apakah pegawai KPP Pratama Yogyakarta berpenampilan sewajarnya?					
5.	Apakah pegawai KPP Pratama Yogyakarta selama penugasan menjaga kebersihan diri dan tempat kerja?					
	Dst.					

**Gambar 4.6. Daftar Pertanyaan Survei**

Sumber: Dokumen UKI (2023)

Survei dilaksanakan oleh UKI selambat-lambatnya 20 hari kerja setelah pegawai selesai melakukan tugas di luar kantor atau di kantor pihak lain terkait. Responden survei ini adalah orang-orang yang terlibat langsung dengan pegawai yang dipantau selama penugasannya. Hal ini dijelaskan oleh informan sebagai berikut:

*“Untuk survei, kalau sehubungan dengan Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika (PPINE) metode survei untuk pemilihan responden surveinya merupakan orang-orang yang berhubungan atau berintegrasi langsung dengan pegawai yang dipantau selama masa penugasan,”* Informan MA (2023).

Apabila berdasarkan survei ditemukan indikasi pelanggaran kode etik dan kode perilaku, maka UKI melakukan wawancara kepada responden terkait untuk mengetahui lebih rinci gambaran perilaku negatif apa yang dilakukan oleh pegawai yang dipantau, mendapatkan informasi lain, dan

memastikan tidak terjadi kekeliruan atau salah persepsi dalam pengisian survei.

b) Observasi

UKI dapat melakukan pengamatan secara cermat selama periode waktu tertentu untuk mendapatkan gambaran nyata penerapan kode etik dan kode perilaku yang dilakukan oleh pegawai yang bertugas di kantor sendiri.

c) *Surveillance*

*Surveillance* merupakan kegiatan pemantauan kode etik dan kode perilaku yang dilakukan oleh UKI secara diam-diam, tanpa adanya pemberitahuan kepada pihak yang dipantau. UKI melakukan metode *surveillance* terhadap pegawai yang diduga secara sengaja dan terus-menerus melakukan pelanggaran kode etik dan kode perilaku, terutama apabila pegawai tersebut sebelumnya telah diberikan upaya penegakan kode etik dan kode perilaku. Berdasarkan pernyataan informan HR (2023) *surveillance* juga dilakukan oleh UKI KPP Pratama Yogyakarta dalam memantau proses bisnis pemeriksaan pajak, untuk mencegah risiko *occupational fraud* yaitu dengan memastikan bahwa para fungsional pemeriksa yang menjalankan tugas telah sesuai dengan kode etik dan kode perilaku serta SOP yang berlaku.

*“Setahu saya, UKI selain melakukan reviu dokumen juga melakukan teknik surveillance yaitu survey yang dilakukan dengan mendatangi Wajib Pajak yang telah dilakukan pemeriksaan, dengan tujuan untuk mendapatkan feedback dari Wajib Pajak mengenai apakah fungsional pemeriksa pajak KPP Pratama Yogyakarta dalam melakukan pemeriksaan pajak sudah melakukan tugas pemeriksaan pajak sesuai dengan SOP nya dan tidak menyimpang dari kode etik dan kode perilaku yang berlaku,” Informan HR (2023).*

*Surveillance* dilakukan oleh UKI apabila ada pengaduan dari atasan langsung pegawai, rekan sejawat pegawai, atau pihak lain yang terkait. UKI juga dapat menindaklanjuti hasil observasi dan survei dengan *surveillance* setelah mendapatkan persetujuan dari Kepala Kantor. Hal ini diutarakan oleh informan sebagai berikut:

“...jadi misalnya ada pegawai yang ada surat tugas untuk ke Wajib Pajak terkait penggalan potensi atau terkait permohonan dari Wajib Pajak nah itu akan kita konfirmasi kepada Wajib Pajaknya terkait integritas dari pegawai yang menjalankan tugas tersebut,” Informan MA (2023).

Hasil *surveillance* dituangkan ke dalam kertas kerja yang memuat nama dan NIP pegawai sebagai objek *surveillance*, kondisi yang terjadi yang didapat dari kegiatan *surveillance*, daftar bukti pendukung, serta simpulan hasil *surveillance* dan upaya-upaya yang perlu dilakukan selanjutnya.

#### d) Inspeksi Mendadak

Inspeksi mendadak atau biasanya disebut ‘sidak’, dilakukan oleh UKI secara spontan untuk melihat secara langsung penerapan kode etik dan kode perilaku oleh pegawai pada saat berada di lingkungan kantor sendiri, maupun pada saat melaksanakan tugas di luar kantor.

UKI dapat melakukan sidak pada waktu-waktu tertentu yang berdasarkan pertimbangannya, memiliki risiko terjadinya pelanggaran kode etik dan kode perilaku, misalnya menjelang hari libur Hari Raya dan hari-hari yang diapit dengan hari libur nasional. Oleh karena itulah, inspeksi mendadak ini memiliki *relationship* dengan bentuk risiko suap/gratifikasi.

Hasil dari kegiatan inspeksi mendadak, oleh UKI kemudian dituangkan ke dalam kertas kerja yang antara lain berisi lokasi dan waktu dilakukannya inspeksi mendadak, nama dan NIP pegawai yang merupakan objek inspeksi

mendadak, kondisi yang terjadi pada saat inspeksi mendadak, serta paraf atau inisial saksi yang didapat saat inspeksi mendadak. UKI melaksanakan pemantauan paling sedikit sekali selama satu caturwulan sebagaimana disampaikan oleh informan:

*“Pemantauan penegakan kode etik dan kode perilaku dengan metode sidak itu dilakukannya minimal 1 kali dalam 1 cawu, jadi minimal 3 kali dalam setahun,”* Informan HC (2023).

e) Pemantauan Bentuk Lain

Pemantauan bentuk lain dapat dilakukan oleh UKI terhadap objek pemantauan sesuai instruksi dan kebijakan dari masing-masing pimpinan unit eselon I. Pemantauan bentuk lain dapat berupa: pemantauan pelaksanaan disiplin pegawai, pemantauan aktivitas pegawai di media sosial, pemantauan pelaksanaan *flexible working space*, dsb. Contohnya, pada saat kondisi pandemi Covid-19, UKI KPP Pratama Yogyakarta juga melakukan pemantauan *Work from Home* dengan metode sidak melalui aplikasi online meeting.

- 3) Analisis hasil pemantauan. Berdasarkan hasil pelaksanaan pemantauan kode etik dan kode perilaku, UKI melakukan analisis untuk memastikan ada atau tidaknya dugaan pelanggaran kode etik dan kode perilaku yang terjadi. Apabila ada dugaan pelanggaran kode etik dan kode perilaku, UKI dapat meminta konfirmasi/tanggapan secara tertulis kepada pegawai yang diduga melakukan pelanggaran, dengan diketahui oleh atasan langsung pegawai tersebut. Kemudian, UKI menyampaikan dugaan pelanggaran kode etik dan kode perilaku beserta tanggapan dari pegawai yang diduga melakukan pelanggaran (jika ada), kepada atasan langsung pegawai tersebut, dengan tembusan kepada kepala kantor, untuk dilakukan penelitian dan proses selanjutnya berdasarkan



ketentuan yang berlaku. Penyampaian adanya dugaan pelanggaran kode etik dan kode perilaku ini harus disampaikan oleh UKI pada kesempatan pertama.

4) Pelaporan pemantauan

UKI menyusun laporan hasil pemantauan penerapan kode etik dan kode perilaku dan menyampaikan laporan tersebut kepada pimpinan unit kerja (kepala kantor) paling lambat 10 (sepuluh) hari kerja sejak tugas pemantauan berakhir. Laporan hasil pemantauan ini berisi antara lain: gambaran umum pelaksanaan pemantauan, termasuk periode waktu, metode, dan perangkat yang digunakan; uraian ringkas hasil pelaksanaan pemantauan; dugaan pelanggaran kode etik dan kode perilaku (jika ada) dan upaya yang dilakukan terkait dugaan pelanggaran kode etik dan kode perilaku (jika ada).

5) Monitoring dan evaluasi

Apabila terdapat dugaan pelanggaran kode etik dan kode perilaku, yang telah disampaikan oleh UKI kepada atasan langsung pegawai yang diduga melakukan pelanggaran, maka UKI melakukan monitoring tindak lanjut atas penelitian dan pemrosesan dugaan pelanggaran tersebut.

Monitoring dilakukan oleh UKI secara berkala, minimal satu kali setiap dua bulan, sejak pelanggaran kode etik dan kode perilaku disampaikan oleh UKI kepada atasan langsung pegawai yang diduga melakukan pelanggaran. Monitoring dilakukan sampai dengan pemrosesan selesai. Sedangkan evaluasi dilakukan oleh UKI terhadap pelaksanaan pemantauan penerapan kode etik dan kode perilaku pada periode waktu tertentu, dengan cara menentukan periode pelaksanaan pemantauan yang akan dilakukan evaluasi, membandingkan rencana dan realisasi pemantauan, kemudian mengompilasi seluruh hasil pemantauan penerapan kode etik dan kode perilaku.

Selanjutnya, UKI juga mengidentifikasi pelanggaran disiplin pegawai dan indikasi *fraud* yang tidak dapat dideteksi lebih awal melalui pemantauan kode etik dan kode perilaku. Hasil evaluasi kemudian dituangkan ke dalam suatu kertas kerja yang memuat antara lain jumlah pegawai yang terbukti melakukan pelanggaran kode etik dan kode perilaku, jumlah pegawai yang terbukti melakukan pelanggaran disiplin selain *fraud*, serta jumlah pegawai yang terbukti melakukan *fraud* hasil identifikasi keterjadian *fraud* yang tidak dapat dideteksi dengan pemantauan penerapan kode etik dan kode perilaku. UKI kemudian juga merumuskan upaya perbaikan terus-menerus dalam rangka pemantauan penerapan kode etik dan kode perilaku.

#### **b. Penyusunan Profil Pegawai**

Rencana penyusunan profil pegawai dilakukan oleh UKI-1 pada Direktorat KITSDA, yang meliputi seluruh tingkatan UKI. UKI harus menyusun profil pegawai dan memutakhirkan data pegawai yang pernah diprofil dengan menambahkan data dan informasi yang terbaru. Pemutakhiran data untuk pegawai yang pernah diprofil dilakukan setiap lima tahun sekali. Kecuali untuk pegawai yang mendapatkan promosi jabatan, maka pemutakhiran data dilakukan paling lambat satu tahun. Jika UKI memperoleh data dan/atau informasi baru terkait pegawai tersebut, maka pemutakhiran profil pegawai dapat langsung dilakukan.

*“Penyusunan profil pegawai itu kami lakukan setiap tahun. Profil pegawai meliputi 3 tahapan yaitu persiapan, pelaksanaan dan pelaporan,”* Informan HC (2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan HC (2023) dan penelitian terhadap dokumen UKI KPP Pratama Yogyakarta, maka proses penyusunan profil pegawai diketahui meliputi 3 tahapan yaitu persiapan, pelaksanaan dan pelaporan.

## 1) Persiapan

Pada tahap persiapan, UKI-1 membuat rencana penyusunan profil pegawai untuk seluruh tingkatan UKI, yang meliputi penentuan jumlah dan kriteria pegawai yang diprofil. Pada UKI KPP Pratama Yogyakarta yang merupakan UKI-III, jumlah pegawai yang diprofil yaitu 5 (lima) orang pegawai KPP Pratama Yogyakarta, dimana 2 (dua) orang di antaranya adalah pimpinan setara eselon IV di KPP Pratama Yogyakarta, sesuai dengan penuturan informan:

*“Untuk jumlah pegawai yang dilakukan profiling itu pada KPP Pratama Yogyakarta selaku UKI-III minimal 5 pegawai, yang mana 2 orangnya merupakan pimpinan unit vertikal setara eselon IV,”* Informan HC (2023).

Kriteria pegawai yang dilakukan *profiling* dituturkan oleh informan HC (2023) yaitu sebagai berikut:

- a) menjalankan proses bisnis seperti yang ditetapkan dalam RPT tahun berjalan;
- b) menduduki jabatan struktural dan/atau fungsional tertinggi setelah kepala kantor;
- c) memiliki masa kerja paling lama di unit kerja;
- d) mendekati batas usia pensiun;
- e) belum pernah diprofil; dan
- f) dimungkinkan kriteria tambahan.

UKI pada KPP Pratama Yogyakarta melakukan profil terhadap 20 pegawai sesuai kriteria tersebut. Hal ini diutarakan oleh Informan:

*“...kalau di KPP Pratama Yogyakarta, kita melakukan profil terhadap 20 pegawai sesuai kriteria tersebut,”* Informan HC (2023).

Sedangkan kriteria tambahan yang dimaksud yaitu dalam hal jumlah pegawai yang menjalankan proses bisnis yang ditetapkan dalam RPT kurang dari ketentuan,

maka UKI dapat memilih pegawai lain selain eselon IV tersebut. Akan tetapi di KPP Pratama Yogyakarta, UKI melakukan profil pegawai sesuai dengan kriteria umum.

Hal ini dituturkan oleh informan sebagai berikut:

*“...tetapi karena di KPP Pratama Yogyakarta jumlahnya sesuai maka yang dibuat profil adalah sesuai kriteria pertama. Ketentuan tambahan lain apabila pimpinan/pegawai UKI sendiri yang memenuhi kriteria untuk dilakukan profil maka dalam hal ini penyusunan profil yang melakukan adalah UKI di atasnya, yaitu UKI-II,”* Informan HC (2023).

## 2) Pelaksanaan

Pelaksanaan penyusunan profil pegawai dilakukan dengan pengumpulan data dan informasi, analisis harta kekayaan dan pendalaman informasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan informan:

*“Tahap pelaksanaan dilakukan dengan pengumpulan data dan informasi, analisis harta kekayaan, dan pendalaman informasi,”* Informan HC (2023).

Dengan melakukan analisis terhadap LHKPN dan gaya hidup pegawai, maka *occupational fraud* dapat dideteksi dari sisi tekanan (*pressure*) yaitu ada tidaknya tekanan ekonomi yang dialami oleh pegawai. Berdasarkan informasi dari seorang informan diketahui bahwa salah satu bagian dari penyusunan profil pegawai adalah *Knowing Your Employee* (KYE), dimana masing-masing atasan akan dapat mendeteksi ada tidaknya potensi pegawai untuk melakukan *fraud*, dari sisi tekanan pekerjaan, selain tekanan ekonomi.

*“...Knowing Your Employee, nah itu dikerjakannya di setiap tahunnya, dan juga merupakan bagian dari penyusunan profil pegawai, jadi menganalisa tentang harta kekayaan dan juga gaya hidup pegawai, jadi seperti itu,”* Informan MA (2023).

b) Pengumpulan data dan informasi

Data dan informasi yang didapatkan oleh UKI setidaknya harus mencakup: data kehadiran pegawai, data hukuman disiplin, hasil pemantauan kode etik dan kode perilaku, informasi pengaduan dan data kinerja dan penghargaan. Untuk memperoleh data, UKI dapat mengakses langsung ke sistem informasi yang tersedia atau melakukan permintaan tertulis kepada unit pemilik atau pengelola data dan informasi.

c) Analisis Data

UKI melakukan analisis harta kekayaan dengan cara membandingkan kenaikan atau penurunan harta bersih dengan penerimaan selama periode pelaporan. Data harta kekayaan tersebut dapat diperoleh dari laman resmi KPK atau mengajukan permintaan data kepada pengelola gaji. Hasil analisis data harta kekayaan, oleh UKI dituangkan ke dalam Tabel Informasi Pelaporan Harta Kekayaan yang memuat antara lain: rincian harta kekayaan berdasarkan LHKPN, pelaporan tahun sebelumnya, pelaporan tahun terakhir, selisih (kenaikan/penurunan) harta kekayaan, dan uraian hasil analisis antara lain total harta bersih dibandingkan dengan penerimaan selama setahun, kenaikan aset atau hutang dengan nilai yang signifikan, dan terdapatnya harta lancar dengan nilai yang signifikan.

d) Pendalaman Informasi

Sedangkan pendalaman informasi dapat dilakukan oleh UKI dengan berbagai teknik, yaitu:

- i. Penelusuran jejak digital (*digital footprint*), dapat dilakukan oleh UKI dengan menelusuri nama pegawai yang diprofil pada mesin pencari di internet maupun media sosial pegawai dengan tujuan memantau etika, perilaku, gaya hidup, harta kekayaan, serta memperoleh informasi lainnya.

- ii. Observasi yaitu pengamatan yang dilakukan secara terang-terangan, tidak sembunyi-sembunyi untuk memantau perilaku dan gaya hidup pegawai.
- iii. Wawancara yaitu meminta informasi kepada pihak ketiga mengenai etika, perilaku dan gaya hidup pegawai
- iv. Pengawasan diam-diam (*surveillance*), dilakukan oleh UKI terhadap pegawai yang diprofil untuk mendapatkan informasi mengenai etika, gaya hidup dan/atau harta kekayaannya apabila pegawai tersebut diduga melakukan pelanggaran kode etik secara terus menerus dan/atau menjadi terlapor pengaduan.

### 3) Pelaporan

Pada tahap pelaporan, UKI KPP Pratama Yogyakarta menyusun matriks profil pegawai yaitu tabel sebagai berikut:

**Gambar 4.7. Matriks Profil Pegawai**

Foto	Nama / NIP / Jabatan	Disiplin Jam Kerja	Disiplin Selain Jam Kerja	Hasil Pemantauan Perilaku dan Kode Etik	Gaya Hidup	Analisis Harta Kekayaan	Informasi Lain
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

Sumber: Dokumen UKI (2023).

UKI menyampaikan laporan ini ke Direktorat KITSDA selaku UKI-1 setiap tahunnya yaitu pada bulan Oktober. Hal ini dituturkan oleh Informan sebagai berikut:

*“Sedangkan tahap pelaporannya yaitu menyampaikan matriks profil pegawai ke Direktorat KITSDA Setiap bulan Oktober,” Informan HC (2023).*

Profil pegawai dapat dimanfaatkan oleh pimpinan unit kerja (kepala kantor) untuk melakukan pembinaan terhadap pegawai. Profil pegawai juga dimanfaatkan

oleh Inspektorat Jenderal dalam rangka pengawasan intern di lingkungan Kementerian Keuangan.

**c. Pemanfaatan *Fraud Risk Scenario* (FRS)**

Langkah pencegahan *fraud* selanjutnya yang merupakan bagian dari PPINE yaitu pemanfaatan *Fraud Risk Scenario* (FRS) secara berkesinambungan, sebagaimana informasi dari informan MA:

*“Jadi dalam Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika (PPINE), kita memanfaatkan Fraud Risk Scenario (FRS), jadi dilakukannya ini terus menerus, berkesinambungan dalam setahun masa kerja kita,”* Informan MA (2023).

Sejak tahun 2019, UKI pada KPP Pratama Yogyakarta telah menerapkan pemantauan terhadap *Fraud Risk Scenario* (FRS) dengan berpedoman pada Peraturan Inspektur Jenderal Kementerian Keuangan Nomor PER-09/IJ/2019. Penerapan FRS di Kementerian Keuangan dilatarbelakangi antara lain karena banyaknya kasus Operasi Tangkap Tangan (OTT) oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Di satu sisi, Itjen Kemenkeu memiliki keterbatasan dalam melakukan pemantauan terhadap unit-unit kerja yang tersebar di seluruh Indonesia, sedangkan di sisi lain peranan UKI dan komitmen pimpinan dirasa belum optimal dalam pemantauan penegakan integritas pegawai dan kinerja organisasi.

Tujuan disusunnya FRS yaitu:

- 1) Mendukung kegiatan pemantauan pengendalian intern yang dilakukan oleh UKI agar lebih tepat sasaran, efisien dan efektif;
- 2) Meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku;
- 3) Membantu dalam mencegah dan mendeteksi tindakan *fraud*;
- 4) Membantu mendeteksi area rawan terjadinya *fraud*;
- 5) Membantu dalam menanggulangi adanya indikasi *fraud* pada unit kerja tersebut.

UKI memanfaatkan FRS dengan cara melakukan pemantauan terhadap indikator *fraud* yang tercantum pada FRS. Pemantauan indikator ini dapat dilakukan secara terpisah, maupun bersamaan dengan pelaksanaan PPITA, pemantauan penerapan kode etik dan kode perilaku, serta penyusunan profil pegawai. UKI KPP Pratama Yogyakarta melakukan pemantauan terhadap FRS sebagai kegiatan rutin yang dilakukan setiap bulannya dalam mencegah dan mendeteksi *occupational fraud* serta mendukung pelaksanaan pengendalian utama atas suatu proses bisnis. Hal ini dinyatakan oleh informan DK sebagai berikut:

*“UKI juga melakukan pemantauan Fraud Risk Scenario dari hasil Pemantauan Pengendalian Utama setiap bulan. Hasilnya adalah Laporan Hasil Pemantauan Indikator Fraud,”* Informan DK (2023).

Pada tahap persiapan penyusunan FRS, UKI setingkat Eselon I (UKI-I), yaitu Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (Dit. KITSDA) mempelajari dokumen terkait yang meliputi Tabel Rancangan Pengendalian (TRP), hasil pemantauan pengendalian intern, profil risiko, peta/area rawan gratifikasi, hasil pengawasan aparat pengawas intern maupun ekstern, dan dokumentasi kasus *fraud* yang pernah terjadi atas proses bisnis terkait. Kemudian, UKI-I melakukan diskusi dengan manajemen unit kerja, pihak yang berkompeten atas proses bisnis, UKI-II, UKI-III, maupun UKI-I lainnya dan/ atau inspektorat jenderal untuk memperoleh gambaran kegiatan utama yang memiliki risiko *fraud*.

Pada tahap pelaksanaan, penyusunan FRS dilakukan dengan merumuskan suatu dokumen berbentuk tabel yang berisi:

- a. Potensi *fraud* yaitu hal-hal yang mungkin tidak benar untuk dilakukan pada rangkaian kegiatan suatu proses bisnis dengan mengabaikan pengendalian yang telah atau akan diterapkan;



- b. Skema *fraud*, berisi uraian mengenai siapa, kapan, dimana, mengapa dan bagaimana *fraud* mungkin terjadi;
- c. Indikator *fraud*, yakni hal-hal atau gejala yang dapat menunjukkan *fraud* yang akan, sedang atau telah terjadi;
- d. Rencana aksi penanganan, berisi uraian langkah kerja yang dapat dilakukan oleh UKI atas masing-masing indikator *fraud*.

Ada dua proses bisnis di KPP Pratama Yogyakarta yang diidentifikasi memiliki risiko *occupational fraud* sehingga dilakukan pemantauan oleh UKI menggunakan matriks FRS, yaitu proses bisnis pengawasan pajak dan pemeriksaan pajak. Hal ini diutarakan oleh informan DK:

*“Secara umum, risiko fraud yang mungkin terjadi adalah saat proses pengawasan oleh AR dan saat proses pemeriksaan karena AR dan pemeriksa akan berhubungan langsung dengan Wajib Pajak,”* Informan DK (2023).

Proses bisnis yang dilakukan pemantauan oleh UKI KPP Pratama Yogyakarta ini berdasarkan ketentuan dari UKI-I yaitu Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (Dit. KITSDA) dan telah dikoordinasikan dengan manajemen operasional (pimpinan satuan kerja), UKI di tingkat bawahnya dan Inspektorat Jenderal, selaku badan pengawas internal. Hal ini didukung dengan pernyataan informan berikut ini:

*“Jadi, penentuan proses bisnis yang dilakukan pemantauan pengendalian internal itu ditentukan oleh UKI-I, dalam hal ini adalah Direktorat KITSDA,”* Informan HC (2023).

Berdasarkan penuturan dari Informan juga, peneliti mengetahui bahwa sampai dengan penelitian ini dilakukan, di KPP Pratama Yogyakarta tidak ada kasus *occupational fraud* yang terjadi.

“Akan tetapi selama ini dan insyaallah seterusnya tidak ada pelanggaran fraud yang terjadi pada proses-proses bisnis di KPP Pratama Yogyakarta,” Informan DK (2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan MA, penyusunan FRS dimulai dari melakukan analisis terhadap skema *fraud* dengan menggunakan unsur 5W1H (*What, Who, When, Where, Why, How*).

“Jadi kita mengidentifikasi indikator-indikator untuk memutuskan tindak lanjut apa apabila ditemukan indikasi adanya fraud. Yang kita indikasi mulai dari potensi atau risiko fraud-nya. – unturnya adalah “WHAT” (apa) – kemudian kita menentukan skema fraud itu sendiri, kita mengidentifikasi mulai dari ‘who’, ‘when’, ‘where’, ‘why’, dan ‘how’,” Informan MA (2023).

Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara dengan informan DK, yang merupakan salah satu staf UKI KPP Pratama Yogyakarta, peneliti mendapatkan data skema *fraud* atas proses bisnis pengawasan dan pemeriksaan pajak, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.1. Pemantauan Skema *Fraud* oleh UKI KPP Pratama Yogyakarta Tahun 2023**

No	Identifikasi (5W1H)	Skema <i>Fraud</i>	
1.	<i>What</i> (Apa)	Proses bisnis pengawasan pajak	Proses Bisnis Pemeriksaan
2.	<i>Who</i> (Siapa)	<i>Account Representative</i> Pengawasan yang berwenang dalam melakukan pengawasan Wajib Pajak	Fungsional Pemeriksa Pajak (FPP)
3.	<i>Where</i> (Dimana)	terjadi di dalam dan/atau di luar kantor	terjadi di dalam dan/atau di luar kantor
4.	<i>When</i> (Kapan)	pada saat konsultasi terkait Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan/ atau Keterangan (SP2DK) atau saat kegiatan visit	pada saat dan/atau setelah proses pemeriksaan pajak

5.	<i>Why</i> (Mengapa)	untuk memperoleh uang atau fasilitas dari Wajib Pajak tersebut	untuk memperoleh imbalan atau fasilitas dari Wajib Pajak yang diperiksa
6.	<i>How</i> (Bagaimana)	<p>(1) melakukan perhitungan potensi terhadap Wajib Pajak tertentu baik berdasarkan data pemicu ataupun analisa mandiri;</p> <p>(2) atas perhitungan potensi yang telah dilakukan tidak menerbitkan SP2DK sesuai dengan data pemicu;</p> <p>(3) AR menerbitkan SP2DK lebih besar/kecil dari potensi yang seharusnya atas Wajib Pajak tertentu;</p> <p>(4) membuat konsep SP2DK dua buah yang salah satunya tidak berdasarkan Laporan Hasil Penelitian (LHPt) sebenarnya (dibuat lebih besar);</p> <p>(5) pembiaran data sehingga menyebabkan daluwarsa penetapan dengan tidak menerbitkan SP2DK dan/atau Surat Tagihan Pajak (STP) yang seharusnya diterbitkan;</p> <p>(6) melakukan negosiasi penyesuaian terkait pembayaran SP2DK;</p> <p>(7) adanya pengenaan tarif untuk jasa konsultasi dengan menjanjikan bantuan untuk menyelesaikan kewajiban perpajakan Wajib Pajak;</p> <p>(8) adanya pemberian sejumlah uang/gratifikasi dari Wajib Pajak dengan dalih jasa konsultasi perpajakan; dan skema lainnya</p>	<p>(1) menghilangkan sejumlah koreksi yang nilainya signifikan;</p> <p>(2) pemeriksa tidak melakukan koreksi dari lebih bayar yang sebenarnya;</p> <p>(3) kepala UP2 mengintervensi Tim Pemeriksa Pajak sehingga SKP menjadi lebih rendah dari yang seharusnya;</p> <p>(4) ada data yang didapatkan oleh pemeriksa akan tetapi tidak digunakan dalam pemeriksaan;</p> <p>(5) pemeriksa melakukan koreksi menambah jumlah lebih bayar Wajib Pajak;</p> <p>(6) pemeriksa menegosiasikan besar nilai ketetapan pajak dengan Wajib Pajak pada saat pembahasan penyusunan SPHP;</p> <p>(7) pemeriksa tidak melakukan langkah-langkah kerja yang telah ditentukan dalam Rencana Program Pemeriksaan;</p> <p>(8) menurunkan jumlah temuan yang signifikan saat melakukan pemeriksaan;</p> <p>(9) melaksanakan pemeriksaan pajak tidak sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku;</p>

			<p>(10) menyalahgunakan data yang bersumber dari internal DJP dan/atau keterangan/bukti dari pihak ketiga sehingga merusak reputasi DJP;</p> <p>(11) adanya pemberian sejumlah uang/gratifikasi dari Wajib Pajak sehingga memperburuk citra instansi (<i>fraud</i>);</p> <p>(12) menutupi keterlambatan penyelesaian pemeriksaan;</p> <p>(13) menurunkan nilai SKPKB dari yang seharusnya untuk mendapatkan imbalan dari Wajib Pajak</p>
--	--	--	--

Sumber: wawancara dengan Informan DK (2023)

Setelah skema *occupational fraud* ditentukan, UKI kemudian melakukan analisis terhadap indikator-indikator *fraud*, yaitu gejala yang muncul terkait risiko *fraud* itu. Indikator tersebut dapat berupa perubahan pola kerja, misalnya laporan yang terlambat; perubahan perilaku pegawai, misalnya pegawai menunjukkan gaya hidup mewah. Setelah itu, UKI menyusun uraian langkah kerja untuk menindaklanjuti indikator *fraud* tersebut. Hal ini dijelaskan oleh informan MA sebagai berikut:

*“Setelah menentukan skemanya, kita menganalisa indikator fraud-nya, yaitu gejala apa yg muncul terkait risiko fraud itu sendiri, misalnya apakah ada laporan yang terlambat dsb. Setelah kita menentukan indikator fraud-nya, kemudian kita membuat uraian langkah kerja untuk tindak lanjut dari masing-masing indikator fraud yang ditemukan. Untuk menemukan indikator fraud, ada beberapa contoh ciri perilaku yang mungkin muncul, seperti: gaya hidup mewah atau tidak sesuai profil penghasilannya, banyaknya hutang, kedekatan dg stakeholder, dsb,”* Informan MA (2023).

Pemanfaatan FRS oleh UKI KPP Pratama Yogyakarta secara terus menerus dengan cara melakukan pemantauan indikator yang ada di FRS untuk kedua proses bisnis yaitu pengawasan pajak dan pemeriksaan pajak, setiap bulan.

Untuk menemukan indikasi *occupational fraud*, beberapa hal yang perlu dilakukan UKI berdasarkan Peraturan Itjen Kemenkeu Nomor PER-06/IJ/2019 yaitu: reviu dokumen, permintaan keterangan, observasi, pemantauan tertutup, konfirmasi kepada pihak terkait, dan pengumpulan informasi lainnya. Hal ini juga diungkapkan oleh informan DK sebagai berikut:

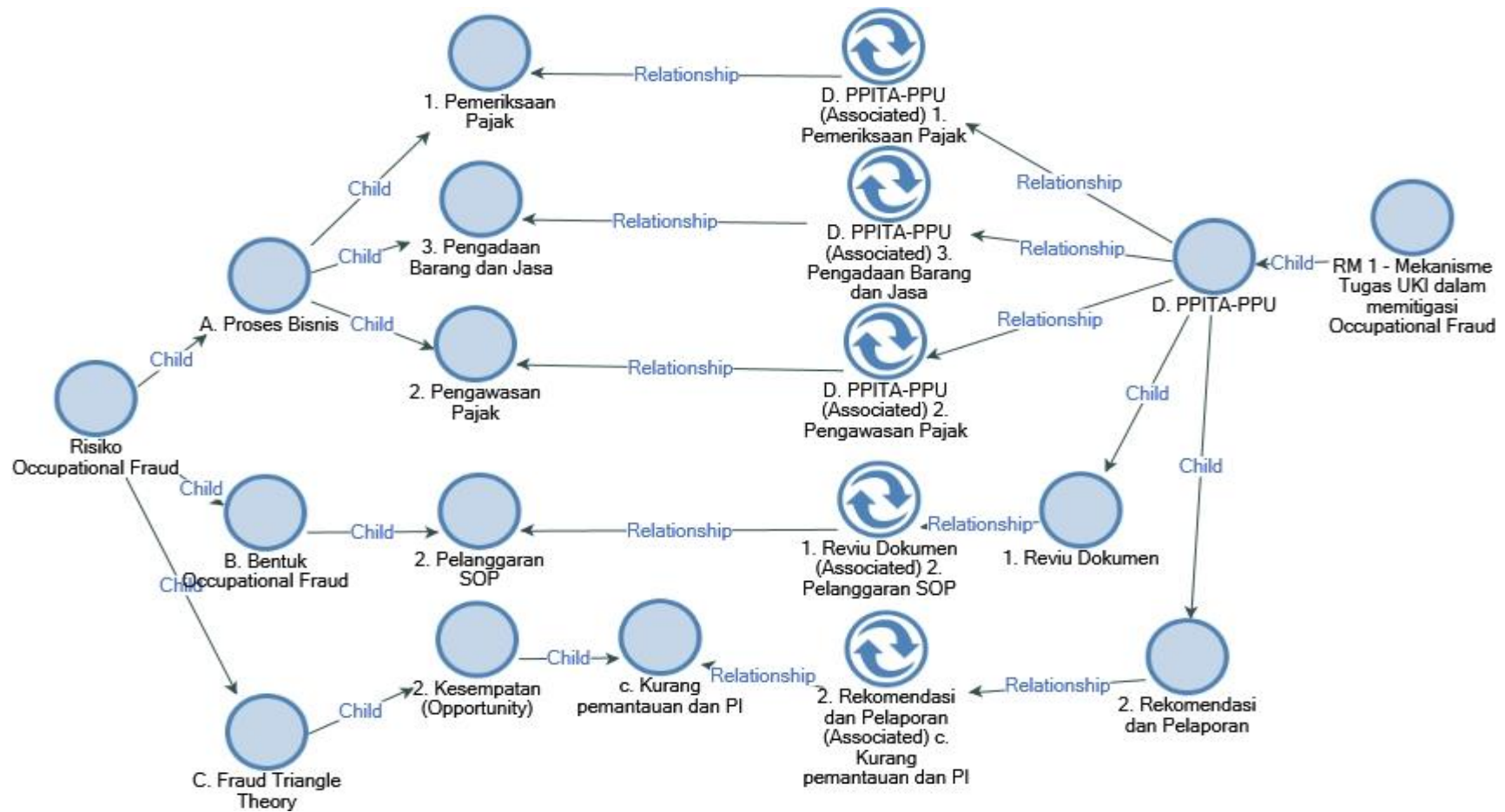
*“UKI melakukan pemantauan setiap bulan dengan mengambil sampel dalam pemantauan pengendalian utama, metodenya bisa dengan reviu dokumen, observasi, wawancara, maupun teknik lainnya,”* Informan DK (2023).

Jika ditemukan indikasi *fraud*, maka dilakukan tindakan penanganan sebagai langkah untuk penelitian dan pemrosesan lebih lanjut. Hasil pemanfaatan FRS kemudian dituangkan ke dalam Laporan Temuan Berindikasi *Fraud* (LTBF) dan Laporan Hasil Pemantauan Indikator *Fraud* (LHPIF), sebagaimana dituturkan oleh informan DK:

*“Jadi UKI membuat Laporan Temuan Berindikasi *Fraud* dan menyampaikannya ke Direktur KITSDA dengan tembusan Dirjen Pajak dan Irjen Kemenkeu,”* Informan DK (2023).

UKI menyusun Laporan Temuan Berindikasi *Fraud* (LTBF) yang bersifat rahasia dengan memaparkan informasi mengenai adanya indikasi *fraud* dan aksi penanganan *fraud*. Jika UKI belum melakukan penanganan terhadap *fraud*, maka UKI hanya melaporkan adanya indikasi *fraud* saja pada LTBF. LTBF memuat antara lain:

- a. Gambaran umum, berisi uraian singkat proses bisnis yang dipantau (tahapan proses bisnis) serta pengendalian utama terkait dengan temuan berindikasi kecurangan (*fraud*).
- b. Temuan, berisi kondisi fakta yang diuraikan secara rinci disertai dengan bukti-bukti yang relevan dan memadai.
- c. Kriteria, yaitu hal yang seharusnya terjadi. Kriteria yang dipakai bisa berupa *Standard Operating Procedure (SOP)*, peraturan, atau kebijakan tertulis lainnya.
- d. Sebab, berisi uraian penyebab terjadinya kondisi (temuan) yang diperoleh dari observasi, wawancara atau teknik lainnya.
- e. Akibat, merupakan dampak yang ditimbulkan atau dapat ditimbulkan oleh temuan. Dampak yang ditimbulkan harus relevan, objektif dan didukung dengan data-data.
- f. Upaya yang dilakukan (jika ada), yaitu upaya yang telah dilakukan oleh pelaksana pengendalian untuk menghilangkan penyebab temuan dan/atau untuk meminimalisir dampak dari temuan.



**Gambar 4.8** Peta Analisis Mekanisme Pelaksanaan Tugas UKI dalam Memitigasi *Occupational Fraud* (Bagian 4)

Sumber: Diolah peneliti menggunakan Nvivo 12 Plus

#### 4.3.5. Pemantauan Pengendalian Intern Tingkat Aktivitas (PPITA)

Berdasarkan Peta Analisis Mekanisme Pelaksanaan Tugas UKI dalam Memitigasi *Occupational Fraud* (Bagian 4) di atas, langkah keempat yang dilakukan UKI KPP Pratama Yogyakarta untuk memitigasi *Occupational Fraud* adalah Pemantauan Pengendalian Intern Tingkat Aktivitas (PPITA).

PPITA dimulai dengan proses perencanaan. Perencanaan PPITA dibagi menjadi dua tahapan, yaitu:

a. Penyusunan jadwal pemantauan dan penggunaan sumber daya

UKI KPP Pratama Yogyakarta menyusun jadwal pelaksanaan pemantauan untuk unit kerja KPP Pratama Yogyakarta berdasarkan RPT yang telah ditetapkan oleh UKI-1. UKI juga menyusun rencana penggunaan sumber daya yang akan digunakan untuk melakukan kegiatan pemantauan. Jumlah pegawai/pejabat UKI yang melakukan pemantauan disesuaikan dengan beban kerja dan kompleksitas kegiatan pemantauan. Petugas UKI di KPP Pratama Yogyakarta yang melakukan pemantauan adalah 1 (satu) orang pelaksana. Kemudian, jika pada tahun berjalan terdapat perubahan RPT atau kondisi yang membutuhkan respon, maka jadwal dan sumber daya pemantauan dapat disesuaikan oleh UKI. Jadwal dan rencana sumber daya disampaikan oleh Kasuki kepada Kepala Kantor.

b. Penetapan jumlah sampel Pemantauan Pengendalian Utama (PPU)

Selanjutnya UKI menentukan jumlah sampel PPU. UKI dapat melakukan pengujian kepatuhan dalam PPU secara sensus maupun *sampling* dengan terlebih dahulu menetapkan perkiraan jumlah populasi dalam satu tahun, dengan ketentuan yaitu:

- 1) Apabila jumlah populasi sampai dengan 99 (sembilan puluh sembilan) dalam satu tahun, maka pengujian atribut dilakukan secara *sampling*



- 2) Apabila jumlah populasi berkisar 100 sampai dengan 499 dalam setahun, maka UKI dapat mempertimbangkan sensus ataupun *sampling*
- 3) Apabila jumlah populasi diperkirakan 500 atau lebih dalam setahun, maka UKI menggunakan teknik *sampling*

UKI dapat memperkirakan jumlah populasi tahun berjalan berdasarkan jumlah populasi tahun sebelumnya. Jika PPU akan dilakukan menggunakan *sampling*, maka UKI harus menetapkan jumlah sampel terlebih dahulu.

Kegiatan PPITA dibagi menjadi dua yaitu Pemantauan Pengendalian Utama (PPU) dan Pemantauan Pengendalian Berbasis TIK (PPITK). PPITK dilaksanakan oleh UKI-1 pada Kantor Pusat DJP, sedangkan UKI pada KPP Pratama Yogyakarta seaku UKI-III hanya melakukan PPU. Sehingga fokus pembahasan oleh peneliti adalah terkait PPU yang dilakukan oleh UKI di KPP Pratama Yogyakarta.

Pemantauan Pengendalian Utama (PPU) sebagai bagian dari PPITA merupakan kegiatan yang dilakukan oleh UKI untuk memberikan keyakinan memadai bahwa pengendalian utama pada satuan kerja telah cukup dari sisi rancangan dan efektif pelaksanaannya. Pengendalian utama merupakan pengendalian yang ketika dilakukan evaluasi dapat memberikan kesimpulan tentang kemampuan seluruh sistem pengendalian intern dalam mencapai tujuan proses bisnis yang ditetapkan. Pengendalian utama memiliki salah satu ataupun kedua karakteristik berikut ini:

1. Kegagalan pengendalian tersebut akan mempengaruhi tujuan proses bisnis dan tidak dapat dideteksi secara tepat waktu oleh pengendalian-pengendalian yang lain.
2. Pelaksanaan pengendalian tersebut akan mencegah atau mendeteksi kegagalan sebelum kegagalan tersebut memiliki pengaruh material terhadap tujuan proses bisnis.

UKI KPP Pratama Yogyakarta melakukan PPU terhadap 6 (enam) proses bisnis, yaitu:

- a. Pemeriksaan pajak untuk menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan
- b. Pengadaan barang atau jasa pemerintah
- c. Perencanaan dan pelaksanaan pengawasan Wajib Pajak di KPP
- d. Pengembalian pendahuluan kelebihan pembayaran pajak di KPP
- e. Tata cara pemberitahuan dan penerbitan surat paksa serta administrasi pelaksanaan sita di KPP
- f. Penyelesaian permohonan Surat Keterangan Bebas (SKB) di KPP

Di antara ke enam proses bisnis yang dilakukan PPU oleh UKI, terdapat 3 (tiga) proses bisnis dengan risiko *occupational fraud* yaitu pemeriksaan pajak, pengawasan pajak dan pengadaan barang/jasa. Pemeriksaan dan pengawasan pajak selain dilakukan pemantauan melalui FRS, juga termasuk ke dalam pemantauan PPU. Sedangkan, proses bisnis pengadaan barang dan jasa tidak termasuk dalam pemantauan FRS, melainkan hanya masuk ke dalam PPU. Hal ini dijelaskan oleh informan sebagai berikut:

*“Kalau di skema FRS sendiri tidak ada pemantauan untuk pengadaan barang dan jasa, tetapi dia dipantau melalui pemantauan pengendalian utama,”* Informan DK (2023).

*“Risiko fraud yang mungkin ada di dalam proses bisnis pemeriksaan pajak itu karena fungsional pemeriksa pajak dalam pelaksanaan tugasnya sering berhubungan langsung dengan Wajib Pajak. Pemeriksaan pajak itu sendiri dapat dilakukan di kantor (pemeriksaan kantor) maupun di luar kantor, dalam hal ini pemeriksaan lapangan yaitu di tempat tinggal maupun di tempat usaha Wajib Pajak.”* Informan HR (2023).

PPU dilaksanakan secara periodik. UKI KPP Pratama Yogyakarta melaksanakan kegiatan PPU setiap bulan.

*“Untuk Laporan Hasil Pemantauan Pengendalian Utama dilakukan bulanan dan disampaikan ke Kepala Kantor, untuk triwulanan disampaikan ke Kanwil,” informan DK (2023).*

UKI melaksanakan PPU dengan tahapan sebagai berikut:

1. Persiapan Pemantauan

Pada tahap persiapan pemantauan, UKI melakukan permintaan dokumen kepada unit yang akan dipantau dan menyiapkan perangkat pemantauan yang diperlukan. Dokumen yang direviu oleh UKI yaitu Laporan Hasil Pemeriksaan Pajak (LHP) untuk proses bisnis pemeriksaan pajak, Laporan Hasil Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (LHP2DK) untuk proses bisnis pengawasan pajak, dan dokumen terkait pengadaan barang dan jasa antara lain Surat Pesanan, Harga Perkiraan Sendiri (HPS), BAST, dan Berita Acara Pembayaran (BAPP). Hal ini dituturkan oleh informan sebagai berikut:

*“Dokumen yang diminta biasanya sampel dari Laporan Hasil Pemeriksaan Pajak (LHP) yang sudah selesai. LHP sudah lengkap didalamnya termasuk Surat Perintah Pemeriksaan (SP2) dan Surat Pemberitahuan Hasil Pemeriksaan (SPHP),” Informan HR (2023).*

2. Pelaksanaan Pengujian Kepatuhan Pengendalian Utama

Pengujian kepatuhan pengendalian utama dilakukan untuk memastikan keberadaan atribut pengendalian utama yang tertuang dalam Tabel Pemantauan Pengendalian Utama (TPPU) pada dokumen, telah diuji. Pengendalian utama dinyatakan patuh apabila memenuhi kriteria kepatuhan yang telah ditetapkan dalam TPPU.

3. Pelaksanaan Pengujian Keakuratan Pengendalian Utama

UKI selanjutnya melaksanakan pengujian keakuratan pengendalian utama untuk memastikan bahwa pengendalian utama telah dilaksanakan secara akurat dan meyakinkan dan tujuan pengendalian utama telah tercapai. Pengujian keakuratan

pengendalian utama dilaksanakan minimal 20 (dua puluh) persen dari dokumen yang dilakukan pengujian kepatuhan setiap periode pemantauan dan pada setiap proses bisnis yang dipantau.

#### 4. Penentuan Efektivitas Pengendalian Utama dan Proses Bisnis

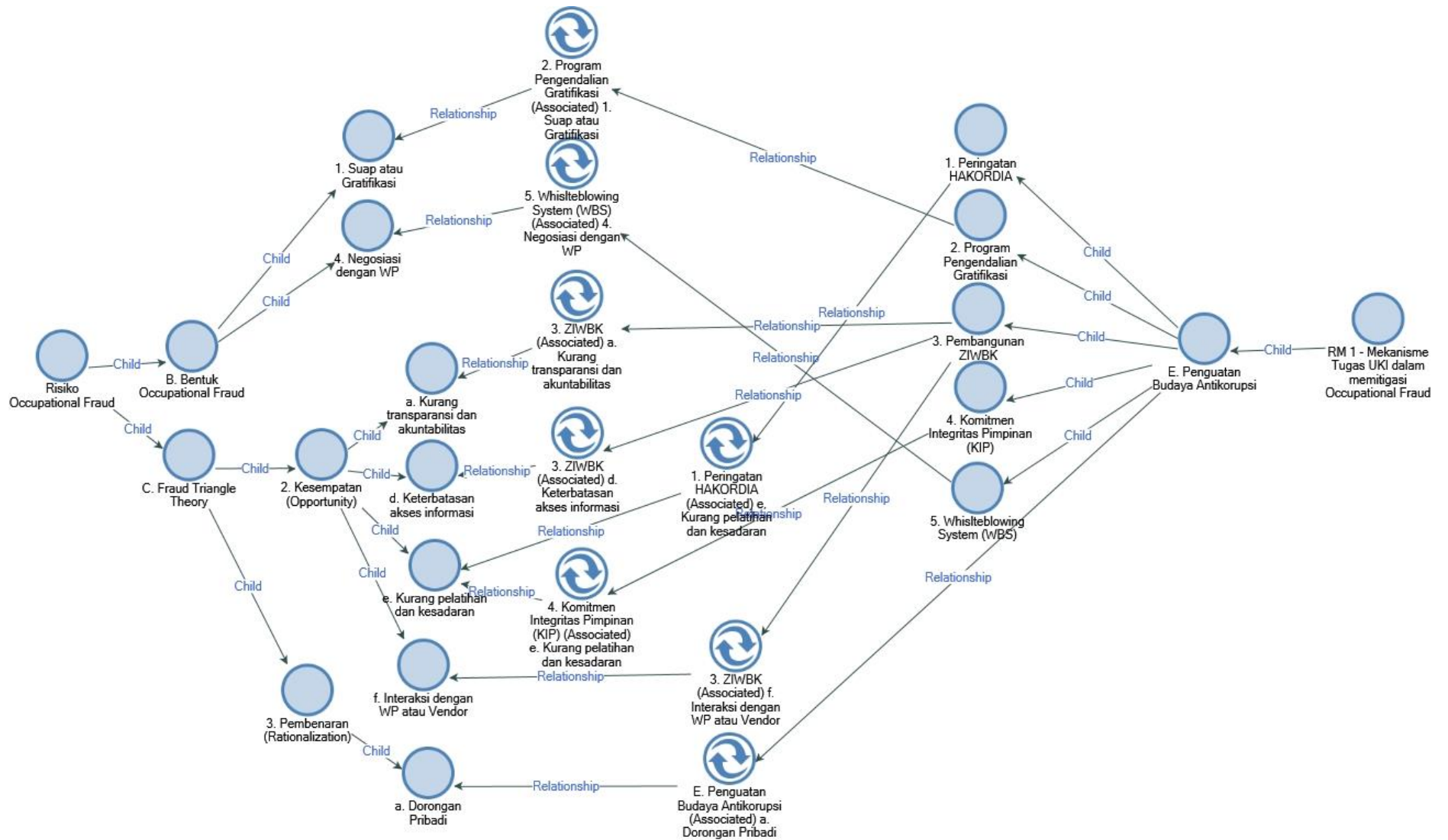
Berdasarkan pelaksanaan pengujian kepatuhan dan keakuratan pengendalian utama, UKI akan mendapatkan hasil penjumlahan ketidakpatuhan dan ketidakakuratan pada masing-masing pengendalian utama. UKI menentukan efektivitas masing-masing pengendalian utama dengan menguji jumlah penyimpangan yang ada. Proses bisnis yang dipantau dinyatakan efektif apabila seluruh pengendalian utama pada proses bisnis tersebut dinyatakan efektif. Sebaliknya, apabila terdapat pengendalian utama pada proses bisnis terkait yang dinyatakan tidak efektif, maka proses bisnis yang dipantau dinyatakan tidak efektif. Akan tetapi, pengendalian utama dan proses bisnis yang tidak efektif tidak serta merta mengakibatkan simpulan bahwa sistem pengendalian intern di unit kerja tidak efektif. Temuan PPU harus dievaluasi dan ditindaklanjuti untuk menentukan tingkatan sejauh mana temuan ini mempengaruhi efektivitas pengendalian intern unit kerja secara keseluruhan.

#### 5. Perumusan Temuan PPU

Temuan dalam PPU disampaikan oleh UKI kepada pihak-pihak yang tepat dan mempunyai wewenang untuk melakukan langkah-langkah perbaikan. UKI perlu merumuskan setiap temuan dengan sebab, akibat, dan rekomendasi untuk mengeliminasi atau meminimalisasi sebab terjadinya temuan. UKI berdasarkan pertimbangan profesionalnya dapat merekomendasikan kepada pimpinan unit kerja (kepala kantor) untuk menyampaikan permasalahan terkait temuan pada unit kerja level di atasnya.

## 6. Pelaporan

UKI kemudian menyusun Laporan Hasil Pemantauan Pengendalian Utama (LHPPU) yang berisi temuan hasil pemantauan pengendalian utama beserta rekomendasi dan tindak lanjutnya. LHPPU ditandatangani oleh Kasuki dan disampaikan kepada pimpinan unit kerja dan pimpinan unit (seksi) yang dipantau dalam waktu 4 (empat) hari kerja setelah akhir periode pelaporan.



**Gambar 4.9** Peta Analisis Mekanisme Pelaksanaan Tugas UKI dalam Memitigasi *Occupational Fraud* (Bagian 5)

Sumber: Diolah peneliti menggunakan Nvivo 12 Plus

#### 4.3.6. Penguatan Budaya Anti Korupsi

Berdasarkan Peta Analisis Mekanisme Pelaksanaan Tugas UKI dalam Memitigasi *Occupational Fraud* (Bagian 5) di atas, langkah UKI selanjutnya dalam memitigasi *occupational fraud* adalah penguatan budaya antikorupsi. Penguatan budaya antikorupsi merupakan bagian dari *program Internalisasi Corporate Value (ICV) DJP* sebagaimana dikatakan oleh informan:

*“Penguatan budaya antikorupsi itu sebenarnya merupakan bagian dari program tahunan yaitu Program Internalisasi Corporate Value (ICV) khususnya dari bagian program nilai integritas,”* Informan MA (2023).

Budaya antikorupsi harus ditanamkan tidak hanya pada pejabat atau pegawai yang dalam tugas pokok dan fungsinya terdapat dalam FRS, tetapi seluruh pegawai KPP Pratama Yogyakarta. Jika setiap anggota organisasi memiliki kesadaran antikorupsi yang tinggi, maka dapat menekan munculnya alasan pembenaran (rasionalisasi) untuk melakukan tindakan *fraud*, karena hatinya akan tetap teguh mengatakan bahwa tindakan *fraud* apapun alasannya adalah salah.

Beberapa informan mengatakan bahwa internalisasi budaya antikorupsi untuk memperkuat integritas pegawai ini memerlukan pemberdayaan peran UKI.

*“Ya, UKI juga berperan karena setahu saya memang sudah tugas dari UKI yang merupakan PIC dari Pembangunan Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi (ZI WBK) dan beberapa program ICV, diantaranya program budaya anti korupsi, peringatan Hakordia, dsb,”* Informan HR (2023).

*“Dalam rangka mencegah fraud dan juga memperkuat budaya organisasi, itu ada di dalam salah satu prosedur kerja UKI yaitu melaksanakan Internalisasi Corporate Value (ICV). Program kerja ICV sendiri dituangkan dalam Nota Dinas Direktur Jenderal Pajak dimana salah satu dari program ICV tersebut adalah penguatan budaya anti korupsi,”* Informan HC (2023).

Berbagai program yang dilakukan UKI KPP Pratama Yogyakarta untuk memperkuat budaya antikorupsi berdasarkan penelitian yang telah dilakukan adalah: Peringatan Hari Anti Korupsi Sedunia (HAKORDIA), Program Pengendalian Gratifikasi (PPG), Pembangunan Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi (ZIWBK), Komitmen Integritas Pimpinan (KIP), dan *Whistleblowing System* (WBS).

“...sesuai dengan petunjuk pelaksanaannya dilakukan dengan memperingati Hari Anti Korupsi Sedunia, melakukan sosialisasi materi Tipikor (Tindak Pidana Korupsi), dan juga *Whistleblowing System*,” Informan MA (2023).

#### **a. Peringatan Hari Anti Korupsi Sedunia (HAKORDIA)**

Hari Anti Korupsi sedunia diperingati setiap tahunnya pada tanggal 9 Desember. Peringatan Hakordia di lingkungan DJP dilaksanakan secara terpusat di Kantor Pusat DJP yang diikuti oleh seluruh unit kerja secara daring. Unit kerja dapat juga melakukan aksi kampanye simpatik untuk menyebarkan informasi kepada masyarakat luas tentang komitmen DJP dalam melawan korupsi.

Di KPP Pratama Yogyakarta pada tahun 2022, kegiatan peringatan Hakordia yang dikoordinir oleh UKI yaitu berupa aksi simpatik kampanye antikorupsi dengan membagikan *goodie bag* dan selebaran berisi pesan antikorupsi kepada masyarakat dan pengguna jalan di sekitar KPP Pratama Yogyakarta. Kegiatan Hakordia kemudian dilanjutkan dengan *In House Training* kepada pegawai KPP Pratama Yogyakarta dengan penyampaian materi terkait korupsi.

Momen Hakordia dimanfaatkan oleh UKI untuk menyuarakan gerakan antikorupsi dengan menempatkan banner maupun poster di tempat yang mudah terlihat baik oleh pegawai maupun Wajib Pajak, sebagaimana dituturkan oleh informan:



“... kita secara berkesinambungan melakukan berbagai kegiatan *Public Campaign*: seperti menempatkan banner, poster atau media internalisasi lain yg berkaitan dengan mekanisme dan saluran pengaduan, nah ini kita tempatkannya di tempat yang mudah dilihat pegawai, WP atau stakeholder lain,” Informan MA (2023).

#### **b. Program Pengendalian Gratifikasi**

Dalam mencegah *occupational fraud*, Program Pengendalian Gratifikasi (PPG) merupakan tugas penting yang harus dilakukan oleh UKI KPP Pratama Yogyakarta. Apalagi, berdasarkan skema FRS yang telah dibahas sebelumnya, bahwa gratifikasi termasuk ke dalam salah satu jenis *fraud* yang risiko terjadinya tinggi.

Kebijakan gratifikasi di Kementerian Keuangan telah ada sejak tahun 2013 dengan diterbitkannya Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor SE-10/MK.1/2013, yang poin pentingnya adalah pelaporan gratifikasi kedinasan kepada atasan langsung. Kemudian, pada tahun 2015, dibentuklah Unit Pengendali Gratifikasi (UPG) dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Keuangan Nomor PMK-83/KMK.09/2015.

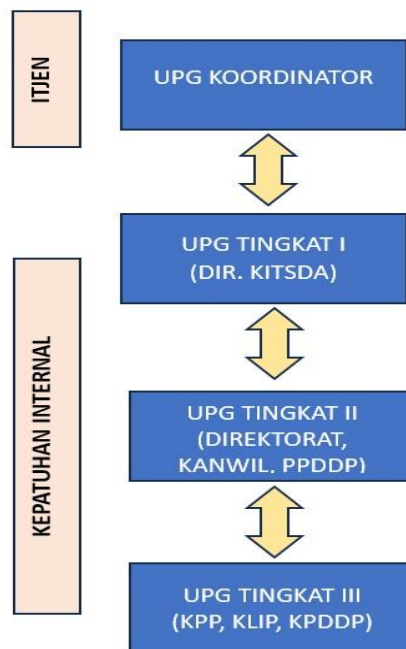
Kebijakan gratifikasi mengalami penyempurnaan pada tahun 2021 setelah ditetapkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor PMK-227/PMK.09/2021 yang poin pentingnya adalah penyempurnaan kebijakan pasca terbitnya Peraturan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) Nomor 2 Tahun 2019, penyesuaian struktur UPG, dan pengaturan hal yang lebih detail ke dalam KMK. Petunjuk Pelaksanaan Pengendalian Gratifikasi di Lingkungan Kementerian Keuangan kemudian ditetapkan dengan KMK-258/KMK.09/2022.

Berdasarkan KMK ini, kewajiban pegawai negeri atau penyelenggara negara terkait gratifikasi ada 3 (tiga) hal yaitu:

1. menolak gratifikasi yang berhubungan dengan jabatan dan/atau berlawanan dengan kewajiban atau tugas ybs.;

2. melaporkan penolakan/penerimaan gratifikasi melalui UPG atau secara langsung kepada KPK;
3. melapor penerimaan gratifikasi yang tidak dapat ditolak sesuai ketentuan peraturan Undang-Undang dan/atau penetapan KPK, melalui UPG atau langsung ke KPK;

KMK-258 Tahun 2022 ini juga mengatur perubahan struktur UPG sehingga sesuai dengan struktur Unit Kepatuhan Internal (UKI), yaitu UPG Tingkat I pada UKI-1, UPG Tingkat II pada UKI-II, dan UPG Tingkat III pada UKI-III. Struktur UPG di lingkungan Kementerian Keuangan sebagai berikut:



**Gambar 4.10. Struktur Unit Pengendalian Gratifikasi (UPG)**

Sumber: Dokumen UKI (2023)

UKI pada KPP Pratama Yogyakarta termasuk UPG-III, yang memiliki struktur personil yaitu: Kepala Kantor sebagai Penanggung Jawab UPG, Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal (Kasuki) sebagai Ketua UPG, dan Pelaksana (Staf UKI) sebagai Anggota UPG. Tugas dan tanggung jawab UKI selaku UPG yaitu:

1. melaksanakan rencana kerja pengendalian gratifikasi;
2. memberikan saran dan pertimbangan terkait gratifikasi pada unit kerja masing-masing;
3. menerima, mengadministrasikan dan memproses laporan gratifikasi;
4. menyimpan objek gratifikasi yang dititipkan oleh pelapor sampai adanya penetapan status kepemilikan gratifikasi dari KPK;
5. meneruskan laporan gratifikasi dan/atau objek gratifikasi kepada KPK;
6. melakukan koordinasi dengan KPK terkait penetapan status kepemilikan gratifikasi;
7. memantau tindak lanjut rekomendasi penanganan laporan gratifikasi & penetapan status kepemilikan gratifikasi yang diberikan oleh KPK;
8. memberikan informasi dan penjelasan terkait hak dan kewajiban pelapor gratifikasi dan perkembangan penanganan laporan gratifikasi;
9. memberikan informasi dan data terkait penanganan serta perkembangan sistem pengendalian gratifikasi untuk bahan pertimbangan bagi pimpinan Kemenkeu dalam penentuan kebijakan dan strategi pengendalian gratifikasi;
10. melakukan sosialisasi/internalisasi atas ketentuan gratifikasi dan penerapan pengendalian gratifikasi;
11. melakukan koordinasi dan konsultasi dengan UPG koordinator dalam pelaksanaan pengendalian gratifikasi jika diperlukan;
12. menyusun dan melakukan pemantauan atas identifikasi titik rawan praktik gratifikasi;
13. melakukan pemantauan pelaksanaan pengendalian gratifikasi;
14. melakukan evaluasi pelaksanaan pengendalian gratifikasi;
15. menyusun laporan pelaksanaan pengendalian gratifikasi.

Susunan UPG KPP Pratama Yogyakarta ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah DJP D.I. Yogyakarta, sebagaimana dikatakan oleh informan:

*“Dalam pengendalian gratifikasi, dibentuk Unit Pengendalian Gratifikasi atau kita singkat dengan UPG. UPG di masing2 unit kerja dalam hal ini kita ya di KPP Pratama Yogyakarta ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan dari Kepala Kanwil DJP D.I Yogyakarta,”* Informan MA (2023).

UKI KPP Pratama Yogyakarta selaku UPG gencar melakukan sosialisasi anti gratifikasi tidak hanya terhadap pegawai KPP Pratama Yogyakarta, tetapi juga Wajib Pajak. Hal ini diutarakan oleh informan sebagai berikut:

*“Sedangkan tugasnya secara umum adalah dengan melakukan diseminasi media sosial, terkait pesan anti gratifikasi, kemudian kita juga melakukan sosialisasi gratifikasi ini khususnya tentang materi PMK-227 dan materi antigratifikasi, melakukan Risk Profiling, melakukan pemantauan identifikasi titik rawan, ya atau risk profiling tadi, kemudian kita juga survey internal dan eksternal terkait Program Pengendalian Gratifikasi (PPG), kita juga biasanya meminta testimoni dari Wajib Pajak atau stakeholder kita yang nantinya itu akan kita unggah ke media online KPP kita terkait tentang efektivitas PPG,”* Informan MA (2023).

Strategi lain yang dilakukan oleh UKI KPP Pratama Yogyakarta untuk mengkampanyekan PPG adalah dengan memasang banner PPG di tempat yang mudah dilihat oleh WP dan pegawai di gedung kantor KPP Pratama Yogyakarta, sebagaimana dituturkan oleh informan:

*“Melakukan sosialisasi secara terus menerus dan memasang banner-banner anti korupsi dan anti gratifikasi di seluruh penjuru kantor,”* Informan DK (2023).

### **c. Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi**

Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (ZIWBK) memerlukan enam area perubahan yaitu: manajemen perubahan, penataan tata laksana, penataan manajemen SDM, peningkatan kualitas pelayanan publik, penguatan pengawasan dan penguatan akuntabilitas. Dalam paparannya, Kepala KPP Pratama Yogyakarta mengusung slogan “ManTAP” yang merupakan akronim dari Melayani Sepenuh Hati, Amanah, Tangguh, Adaptif dan Profesional”. Sementara seorang informan menyatakan sebagai berikut.

*“Oke baik, dan Alhamdulillah-nya KPP Pratama Yogyakarta sudah mendapatkan predikat ZIWBK pada tahun 2022 dan pembangunan ZIWBK itu dilakukan terhadap seluruh proses bisnis yang secara garis besar dibagi menjadi enam komponen pengungkit pembangunan ZIWBK antara lain Komponen Manajemen Perubahan, Penataan Tata Laksana, Penataan Sistem Manajemen SDM, Penguatan Akuntabilitas, Penguatan Pengawasan, dan ujungnya adalah Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Pelaksanaan tugas Unit Kepatuhan Internal merupakan bagian dari area pengungkit di Penguatan Pengawasan. Jadi sudah merupakan apa yang kami kerjakan mulai dari program ICV sampai dengan program untuk Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika itu sudah termasuk di dalam komponen Penguatan Pengawasan,”*  
Informan MA (2023).

Mitigasi *occupational fraud* termasuk dalam rencana kerja subtim penguatan pengawasan pada KPP Pratama Yogyakarta, yang terdiri dari: pengendalian gratifikasi, penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), pengaduan masyarakat, *Whistleblowing System* (WBS) dan penanganan benturan kepentingan. Hasil yang ingin dicapai yaitu terwujudnya penyelenggaraan lingkungan kerja yang bersih dan bebas dari KKN.

Keberhasilan pembangunan ZI-WBK di KPP Pratama Yogyakarta ini didukung dengan berbagai inovasi. Inovasi yang terkait dengan mitigasi risiko *occupational fraud* di antaranya:

1. Aplikasi “Wadulno” yaitu suatu aplikasi yang dapat diakses oleh Wajib Pajak di Tempat Pelayanan Terpadu (TPT) KPP Pratama Yogyakarta untuk melaporkan atau *wadul* (dalam bahasa Jawa) apabila ada gratifikasi maupun pelanggaran kode etik yang terkait dengan pegawai KPP Pratama Yogyakarta;
2. Lemari gratifikasi, yaitu tempat khusus untuk meletakkan barang “gratifikasi” yang telah dilaporkan oleh pegawai yang menerima gratifikasi dimaksud. Para pegawai dan para Wajib Pajak dapat mengetahui dan melihat langsung bahwa setiap pemberian dalam bentuk apapun kepada pegawai dari Wajib Pajak maupun pihak *stakeholders* lainnya wajib dilaporkan ke pihak UPG dan atas pemberian tersebut akan diletakkan di lemari kaca gratifikasi ini.
3. Media informasi layanan terpadu online atau disingkat MILaTO, yaitu laman *one stop service* yang disediakan bagi Wajib Pajak untuk mengakses berbagai layanan online KPP Pratama Yogyakarta, di antaranya layanan *whatsapp*, daftar persyaratan permohonan, formulir permohonan, saluran pengaduan, dan lain sebagainya.

Berbagai inovasi yang dilakukan oleh UKI selaku PIC pembangunan ZIWBK KPP Pratama Yogyakarta cenderung ke arah pemanfaatan teknologi informasi digital serta peningkatan informasi publik melalui media sosial. Hal ini perlu dilakukan dengan tujuan agar masyarakat lebih mudah memperoleh informasi kegiatan-kegiatan dan pelayanan pajak di KPP Pratama Yogyakarta serta untuk mengurangi interaksi antara Wajib Pajak dengan fiskus sehingga semakin mengurangi peluang terjadinya *fraud*.

#### **d. Komitmen Integritas Pimpinan (KIP)**

Seorang pimpinan harus memiliki integritas yang tinggi karena pimpinan merupakan panutan (*role model*) baik dalam hal komitmen maupun implementasi nilai-nilai Kementerian Keuangan, Kode Etik dan Kode Perilaku, serta disiplin PNS. Integritas pimpinan yang tinggi akan mencegah *fraud* terutama dari dorongan pribadi yang merupakan alasan pembenaran, karena seorang pimpinan yang baik akan senantiasa mengingatkan bawahannya dalam setiap kesempatan untuk menjaga integritas. Hal ini dinyatakan oleh beberapa informan sebagai berikut:

*“Selain itu, atasan langsung juga berperan dalam memberikan teladan mengenai nilai-nilai Kementerian Keuangan terutama nilai integritas dan budaya anti korupsi kepada para bawahannya,”* Informan HR (2023).

*“Kepala Kantor selaku pimpinan unit kerja juga senantiasa memberikan teladan dan arahan dalam setiap kesempatan, dan mengingatkan pegawai akan pentingnya menjaga integritas. Terutama apabila pegawai menjalankan tugas yang harus berhadapan langsung dengan Wajib Pajak,”* Informan HC (2023).

Kegiatan untuk memperkuat integritas pimpinan merupakan bagian dari tugas UKI setiap tahunnya. UKI KPP Pratama Yogyakarta menyelenggarakan KIP pada tahun 2022 dan 2023 dengan menyelenggarakan acara berupa penandatanganan komitmen oleh seluruh pejabat struktural eselon III, eselon IV dan supervisor fungsional dalam bentuk perjanjian (keterikatan) untuk berfikir, berkata, berperilaku dan bertindak baik dan benar serta memegang teguh KEKP. Dokumen KIP ini kemudian disampaikan pada bulan Juli bersamaan dengan peringatan Hari Pajak. KIP di KPP Pratama Yogyakarta diisi juga dengan kegiatan *workshop* yang bertemakan penyampaian nilai-nilai integritas pada level pimpinan.

#### **e. Sosialisasi *Whistleblowing System* (WBS)**

Sebagai lini kedua dari model *three lines defense*, dalam implementasi WBS, UKI memiliki tugas menindaklanjuti pengaduan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku, serta mendorong dan melindungi pelapor. Sehubungan upaya yang dilakukan untuk memitigasi *occupational fraud* dengan penguatan integritas pegawai, UKI KPP Pratama Yogyakarta juga menyelenggarakan kegiatan sosialisasi *Whistleblowing System* (WBS). Kegiatan ini dimaksudkan agar pegawai lebih memahami dan berkomitmen untuk melaporkan jika mengetahui adanya dugaan pelanggaran terhadap KEKP dan disiplin PNS ataupun indikasi adanya tindak pidana korupsi (*fraud*) melalui sarana WBS. Apabila pegawai berperan aktif dalam WBS, diharapkan kepercayaan publik terhadap institusi DJP yang bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme semakin meningkat.

*“Pelaporan Whistleblowing mendorong pegawai untuk melaporkan dugaan kecurangan atau pelanggaran etika melalui mekanisme pelaporan whistleblowing yang aman dan terjamin kerahasiaannya. Hal ini dapat membuka peluang bagi mereka yang mengetahui atau mencurigai kecurangan untuk memberikan informasi tanpa takut represalias,”* Informan AF (2023).

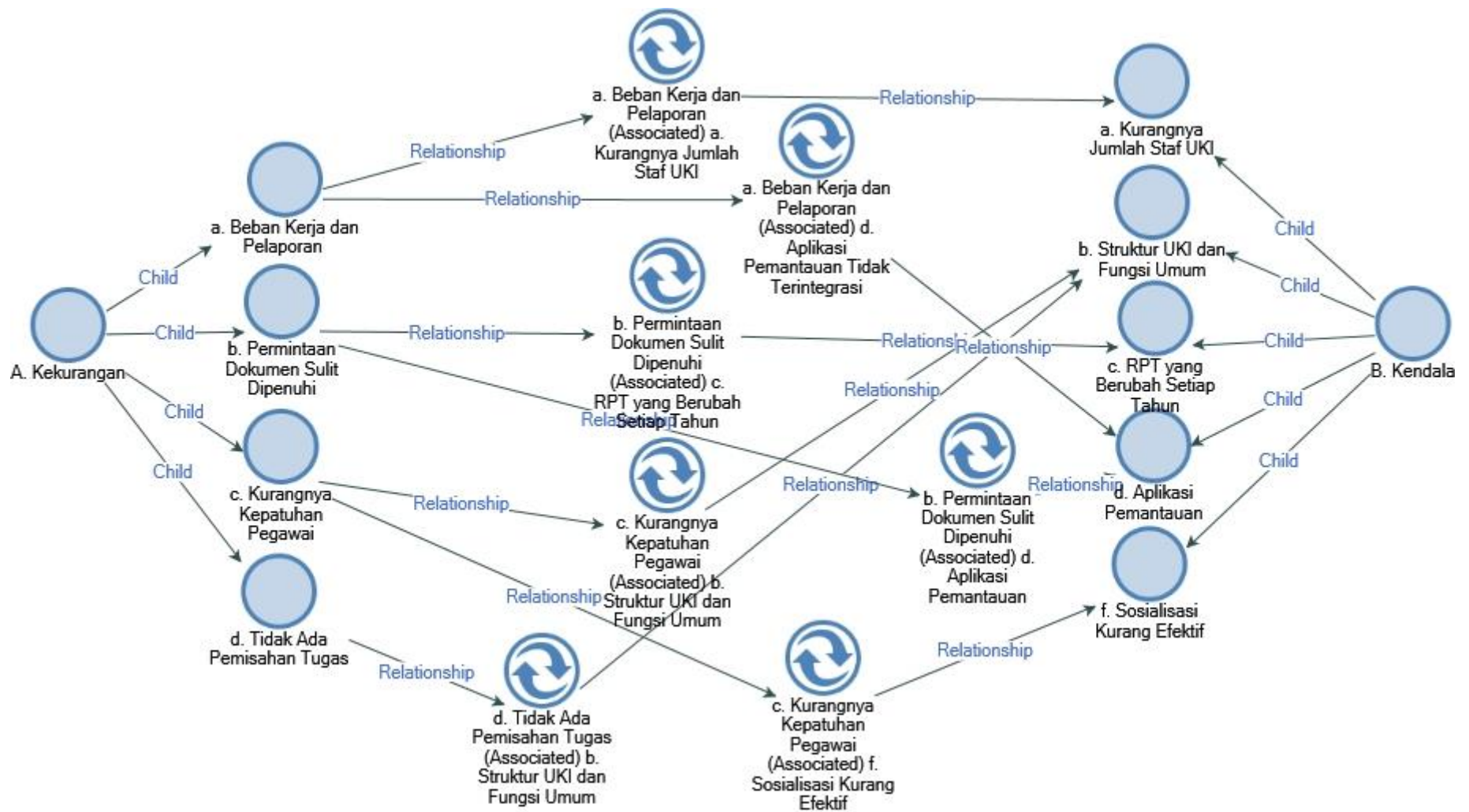
#### **4.4. Kekurangan dan Kendala UKI dalam Mitigasi *Occupational Fraud* di KPP**

##### **Pratama Yogyakarta**

UKI KPP Pratama Yogyakarta selama ini telah melakukan langkah-langkah mitigasi *occupational fraud* berdasarkan Kerangka Kerja SPI dan Kerangka Kerja Integritas yang telah diberlakukan di lingkungan Kemenkeu. Akan tetapi, pada kenyataannya pelaksanaan tugas UKI dalam memitigasi *occupational fraud* masih belum maksimal karena terdapat beberapa kondisi ideal yang belum sesuai harapan. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan para informan dan observasi di lapangan, ditemukan beberapa kekurangan dan kendala dalam melaksanakan tugas tersebut.



Untuk menggambarkan keterhubungan antara kekurangan dan kendala yang dihadapi oleh UKI KPP Pratama Yogyakarta dalam memitigasi *occupational fraud*, maka penulis menyajikan peta analisis yang diolah menggunakan *software* Nvivo 12 Plus sebagaimana di bawah ini.



**Gambar 4.11** Peta Analisis Kekurangan dan Kendala UKI dalam Memitigasi *Occupational Fraud* pada KPP Pratama Yogyakarta

Sumber: Diolah peneliti menggunakan Nvivo 12 Plus

#### **4.4.1 Kekurangan**

Kekurangan merupakan kondisi UKI KPP Pratama Yogyakarta saat ini di dalam pelaksanaan tugas mitigasi risiko *occupational fraud*, yang belum dapat dilakukan secara maksimal sehingga menimbulkan keterbatasan. Berdasarkan hasil penelitian, beberapa kekurangan yang teridentifikasi adalah sebagai berikut.

##### **a. Beban Kerja dan Pelaporan Tumpang Tindih**

Berdasarkan rumusan masalah pertama yang telah diuraikan sebelumnya, diketahui bahwa tugas pokok dan fungsi UKI KPP Pratama Yogyakarta dalam memitigasi *occupational fraud* dilakukan dengan berbagai langkah yang tidak mudah. Staf UKI harus melakukan reviu dokumen yang dijadikan sampel dalam pemantauan pengendalian utama setiap bulannya. Jumlah dokumen yang direviu bisa mencapai ratusan dokumen. Setelah itu, hasil pemantauan harus dituangkan ke dalam laporan untuk disampaikan secara berjenjang sampai ke UKI 1 (Direktorat Kitsda).

Selain tugas pemantauan pengendalian internal yang rutin dilakukan, UKI juga harus melaksanakan *Internalisasi Corporate Value (ICV)*, yang didalamnya termuat program penguatan budaya antikorupsi. Program ICV ini pun harus dilakukan dengan berbagai persiapan dan ditutup dengan laporan. Terkadang beberapa langkah UKI untuk memitigasi *fraud* ini harus dilaksanakan di waktu yang berdekatan sehingga beban kerja tersebut dirasa berat. Hal ini disampaikan oleh informan sebagai berikut.

*“Beban kerja dan tanggung jawab sesuai dengan tupoksi dan Rancangan Pemantauan Tahunan sesungguhnya sangat banyak sekali karena terlalu banyak laporan-laporan yang dibuat,”* Informan DK (2023).

Informan lain juga menyatakan hal yang serupa, yaitu seringkali ada temuan BPK atas audit kinerja atau rekomendasi dari Itjen berdasarkan pemeriksaan interim yang harus segera ditindaklanjuti dengan jangka waktu yang sedikit, sedangkan hal tersebut jatuh tempo pada akhir tahun dimana para pegawai KPP Pratama Yogyakarta sedang berfokus untuk mengejar penerimaan pajak agar tercapai sesuai target yang telah ditetapkan.

*“Seharusnya temuan BPK atas STP untuk ditindaklanjuti itu tidak pada akhir tahun yang saat kita sibuk mengejar target realisasi penerimaan dan waktu untuk pemenuhannya tidak mepet,”* Informan HC (2023).

Berdasarkan pernyataan para informan tersebut, dapat dikatakan bahwa beban kerja dan pelaporan yang menumpuk dapat menjadi salah satu keterbatasan dari UKI untuk melakukan tugas mitigasi *occupational fraud* secara maksimal.

#### **b. Permintaan Dokumen Sulit Dipenuhi**

Dalam melaksanakan tugas mitigasi risiko *occupational fraud*, UKI berhubungan dengan seksi-seksi lainnya, terutama seksi yang memiliki proses bisnis dengan risiko *fraud* yang tinggi. UKI akan melakukan permintaan dokumen yang menjadi sampel pemantauan pengendalian internal setiap bulannya. Tugas ini terkadang mengalami hambatan ketika dokumen yang diperlukan sulit untuk dipenuhi dari seksi teknis terkait, sebagaimana diungkapkan oleh informan.

*“petugas UKI sedikit kesulitan untuk mendapatkan daftar berkas yang akan dipantau,”* Informan DK (2023).

Kemudian dipertegas oleh informan bahwa terkadang berkas dokumen yang sudah diserahkan oleh seksi teknis kepada UKI masih terdapat kekurangan, sehingga staf UKI perlu melakukan permintaan kembali.

*“Saat melakukan pemantauan berkas kadang berkas yang disampaikan masih kurang sehingga perlu meminta kembali,”*  
Informan DK (2023).

Sedangkan menurut seorang informan yang merupakan salah satu pemilik proses bisnis yang dilakukan pemantauan oleh UKI, permintaan dokumen oleh UKI terkadang sulit dipenuhi karena tenggat waktu yang sedikit dan terkesan mendadak.

*“Saran untuk permintaan laporan rutin sebaiknya tidak mendadak dengan tanggal jatuh tempo dokumen yang harus diberikan,”*  
Informan AM (2023).

Pernyataan beberapa informan di atas menggambarkan bahwa UKI KPP Pratama Yogyakarta masih mengalami kesulitan ketika melakukan peminjaman dokumen dari seksi teknis untuk dilakukan pemantauan pengendalian internal dalam rangka mitigasi *occupational fraud*.

### **c. Kurangnya Kepatuhan Pegawai**

Meskipun mitigasi terhadap risiko *occupational fraud* melalui pemantauan pengendalian internal merupakan tupoksi dari UKI, pencegahan dan pemberantasan *fraud* tetaplah tanggung jawab semua pegawai di unit kerja. Pencegahan *fraud* membutuhkan peran aktif seluruh pegawai dimulai dari hal yang kecil dan dari diri sendiri, misalnya kepatuhan terhadap SOP, ketentuan jam kerja, ketentuan administrasi terutama surat-surat yang merupakan produk hukum terkait perpajakan.

Seorang informan menyatakan bahwa kelalaian dalam administrasi produk hukum perpajakan, dapat menjadi masalah di kemudian hari.

*“Antara lain bagaimana untuk mengingatkan pegawai dalam menjalankan tugas pemeriksaan dan pengawasan pajak sesuai dengan SOP dan memenuhi semua aturan sampai yang sekecil-kecilnya. Kadang pegawai lupa misalnya penyampaian SP2 yang seharusnya ada tanggal diterima, hanya ada tandatangan atau paraf penerima, sedangkan hal itu bisa dianggap sebagai kesalahan administrasi pada saat WP melakukan banding. Pengendalian internal terkait temuan*

*BPK misal STP belum diterbitkan atau penerbitan lewat waktu sementara nominal kecil atau yang terkait konfirmasi status penerbitan STP dobel dll. biasanya lama dari Seksi Pengawasan dan mepet waktu karena banyaknya yang harus dikonfirmasi.*

Berdasarkan wawancara dengan informan tersebut, dapat dikatakan bahwa masih adanya kesulitan untuk mengingatkan pegawai akan kepatuhan terhadap SOP dan tenggat waktu penerbitan dokumen produk hukum perpajakan. Melakukan pemantauan terhadap kepatuhan pelaksanaan SOP merupakan bidang tugas UKI, sehingga ketika kepatuhan dari pegawai masih kurang, maka tugas UKI dalam memitigasi risiko *occupational fraud* dikhawatirkan menjadi kurang maksimal.

#### **d. Tidak Ada Pemisahan Tugas**

Berdasarkan SOP DJP, Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal melaksanakan tugas Manajemen Risiko (MR), dimana UKI memiliki tugas membuat mitigasi risiko sekaligus melakukan pemantauan atas risiko tersebut, sebagaimana disampaikan oleh informan berikut.

*“UKI yang ada sekarang ini yang membuat mitigasi risiko adalah UKI dan yang melakukan pemantauan atas risiko, ya UKI juga,”*

Pemisahan tugas dalam hal ini juga terkait dengan Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal (Kasuki) yang bertanggung jawab pula terhadap urusan kepegawaian, keuangan, kesekretariatan, dan rumah tangga, di samping tanggungjawabnya akan pemantauan pengendalian internal dan manajemen risiko.

Tidak adanya pemisahan tugas dapat menjadi kekurangan bagi UKI karena UKI menjadi tidak dapat maksimal dalam melakukan upaya-upaya mitigasi risiko *occupational fraud* dikala berbenturan dengan pelaksanaan tugas lainnya.

#### **4.4.2 Kendala**

Berbagai kekurangan yang telah diuraikan sebelumnya terkait dengan adanya kendala yang muncul dalam pelaksanaan tugas UKI. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan, peneliti menemukan kendala-kendala pelaksanaan tugas UKI dalam memitigasi *occupational fraud* pada KPP Pratama Yogyakarta antara lain sebagai berikut.

##### **a. Kurangnya Jumlah Staf UKI**

Telah diuraikan sebelumnya, bahwa terdapat salah satu kekurangan UKI dalam memitigasi *occupational fraud* yaitu beban kerja yang cukup berat, jumlah laporan yang banyak dan beberapa batas waktu pelaporan yang tumpang tindih. Hal ini terkait dengan kendala yang dihadapi yaitu keterbatasan dari jumlah staf UKI, yang disampaikan oleh informan sebagai berikut.

*“Saat ini pelaksana SUKI yang mengampu tugas sebagai KI (Kepatuhan Internal) itu ada tiga orang termasuk Kasuki,”* Informan HC (2023).

Selain Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal (Kasuki), jumlah staf UKI KPP Pratama Yogyakarta saat ini adalah dua orang. Apabila dibandingkan dengan beban kerja UKI sebagai unit yang mengampu mitigasi risiko *fraud*, pemantauan pengendalian internal dan penguatan budaya organisasi, maka keterbatasan jumlah staf dapat menjadi suatu kendala untuk melaksanakan tugas secara maksimal.

## **b. Struktur UKI dan Fungsi Umum**

Unit Kepatuhan Internal pada KPP Pratama Yogyakarta bukanlah merupakan unit yang berdiri sendiri, melainkan merupakan bagian dari Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal setara eselon IV. Oleh karena itu, struktur UKI dibawah oleh seorang kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal (Kasuki). Struktur ini membuat UKI kurang leluasa dalam melaksanakan tugas pemantauan pengendalian internal.

Kasuki di KPP Pratama Yogyakarta membawahi tugas kerumahtanggaan yang tentunya terkait dengan proses pengadaan barang dan jasa. Di KPP Pratama Yogyakarta, Kasuki juga merangkap sebagai Pejabat Penandatangan Surat Perintah Membayar (PPSPM). Penerbitan SPM ini merupakan rangkaian dari proses pengadaan barang dan jasa pemerintah. Proses pengadaan barang dan jasa merupakan salah satu proses bisnis yang dilakukan pemantauan pengendalian internal oleh UKI. Hal ini dapat membuat Kasuki mengalami benturan kepentingan dalam pelaksanaan tugasnya.

Struktur UKI saat ini juga mempengaruhi kondisi lainnya yaitu kepatuhan pegawai terhadap SOP yang ada. Karena tugas UKI juga merangkap subbagian umum, ada beberapa hal terkait administrasi yang sulit dipenuhi, sebagaimana disampaikan oleh informan berikut ini.

*“Karena tugas UKI juga jadi satu dengan Subbagian Umum, sehingga kalau terkait administrasi jadi sulit dipenuhi, misal jika ada tanda tangan WP yang terlewat sementara pemeriksaan sudah agak lama,”*  
Informan HC (2023).

Dapat dikatakan bahwa struktur UKI pada KPP Pratama Yogyakarta yang ada sekarang ini belum mencerminkan UKI yang independen sehingga dapat menjadi salah satu kendala dalam melakukan mitigasi *occupational fraud*.



### **c. RPT yang Berubah Setiap Tahun**

Rencana Pemantauan Tahunan (RPT) disusun oleh UKI -1 untuk seluruh UKI di lingkungan unit eselon I yang berisi rencana pelaksanaan pemantauan pengendalian intern dan rencana pelaksanaan pemantauan lainnya jika ada, selama periode satu tahun anggaran. RPT menjadi dasar pelaksanaan tupoksi UKI di KPP Pratama Yogyakarta. Berdasarkan wawancara dengan informan, diketahui bahwa RPT ini mengalami perubahan setiap tahun.

*“kualifikasi umum masih harus terus belajar karena RPT terus berganti setiap tahunnya,”* Informan DK (2023).

Staf UKI dituntut untuk dapat menyikapi perubahan RPT ini dengan cepat agar dapat melaksanakan pemantauan pengendalian internal pada tahun tersebut dengan baik. Jika tidak, maka hal ini akan dapat menjadi kendala dalam pelaksanaan tugas UKI untuk memitigasi risiko *occupational fraud*.

### **d. Aplikasi Pemantauan yang Tidak Terintegrasi**

Dalam pelaksanaan pemantauan pengendalian internal, UKI masih melakukannya dengan cara manual di antaranya reviu dokumen. Staf UKI memiliki keterbatasan untuk mengakses aplikasi Pemantauan Pengendalian Utama. Beberapa aplikasi hanya dapat diakses oleh pemilik proses bisnis tersebut. Hal ini disampaikan oleh informan sebagai berikut.

*“Selain itu ada keterbatasan akses aplikasi untuk Pemantauan Pengendalian Utama,”* Informan DK (2023).

Kemudian, permasalahan aplikasi ini juga terkait dengan *timeline* tugas pemantauan dan pelaporan yang harus disampaikan oleh UKI secara berjenjang. Sampai saat penelitian ini dilakukan, belum ada aplikasi terintegrasi yang disediakan oleh Kitsda selaku UKI-1. Hal ini disampaikan oleh informan berikut.

*“tidak ada aplikasi satu pintu yang dibuat oleh KITSDA sehingga perlu membuat timeline tugas UKI agar tidak ada tugas yang terlewat,”* Informan (2023).

Keterbatasan akses ke aplikasi pemantauan dan belum tersedianya aplikasi pemantauan yang terintegrasi merupakan kendala yang berhubungan dengan kekurangan UKI yaitu beban kerja dan pelaporan yang tumpang tindih dan memungkinkan timbulnya masalah apabila ada tugas maupun pelaporan yang terlewat.

#### **e. Sosialisasi Kurang Efektif**

Salah satu kelemahan terhadap pelaksanaan tugas UKI untuk memitigiasi risiko *occupational fraud* sebagaimana telah disebutkan sebelumnya adalah kepatuhan pegawai terhadap SOP dan kedisiplinan. Hal ini dapat muncul karena sosialisasi yang dilakukan oleh UKI masih kurang efektif sehingga kurang mengena kepada para pegawai. Seorang informan menyampaikan sebagai berikut.

*“jadi mungkin yang merupakan tantangan bagi kami adalah untuk mensosialisasikan kepada seluruh pegawai bahwa sebenarnya pengendalian intern itu bukan tugas UKI saja tapi merupakan tugas dan kewajiban bagi seluruh pegawai dalam hal menjaga nilai integritas,”* Informan HC (2023).

Pernyataan informan tersebut menyiratkan bahwa beberapa pegawai masih menganggap bahwa pengendalian internal untuk menjaga nilai integritas semata tugas UKI, padahal semua pegawai harus terlibat. Hal-hal kecil terkait kode etik dan kode perilaku terkadang masih sering terlewatkan, sebagaimana dituturkan oleh informan.

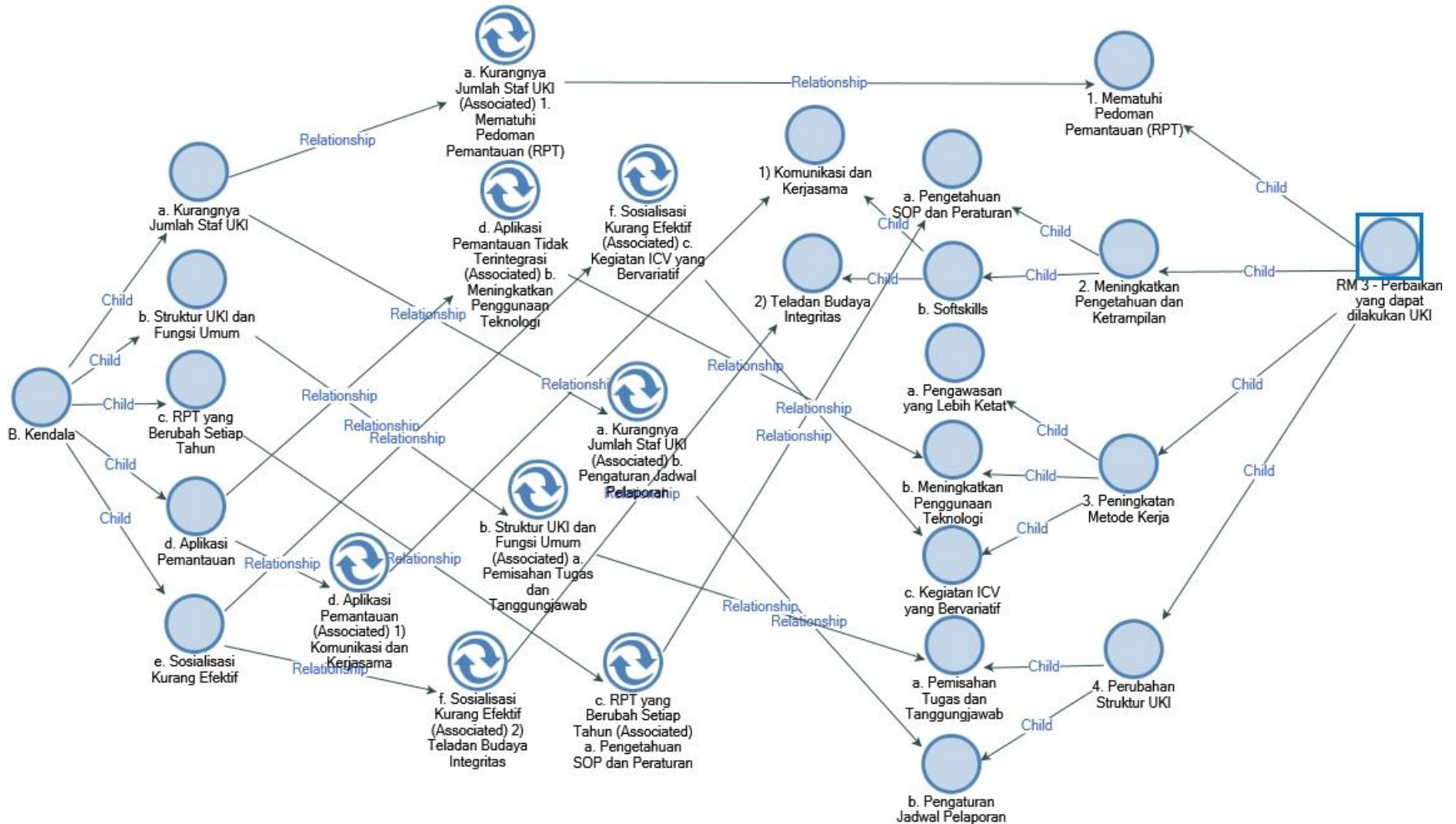
*“Pengendalian internal terkait kode etik dan kode perilaku juga ada kendala karena terkadang hal kecil tetapi agak susah mengingatkan misal pemakaian sandal atau nametag selama di kantor,”* Informan HC (2023)

Sosialisasi harus dilakukan secara efektif oleh UKI, agar kesadaran pegawai mengenai nilai integritas serta kode etik dan kode perilaku meningkat. Jika sosialisasi tidak berjalan efektif, maka dapat timbul kendala dalam pelaksanaan tugas UKI untuk memitigasi risiko *occupational fraud*.

#### **4.5. Perbaikan yang Dapat Dilakukan UKI dalam Mitigasi *Occupational Fraud* di KPP Pratama Yogyakarta**

Pada pembahasan sebelumnya, peneliti telah menemukan kekurangan dan kendala yang dihadapi oleh UKI dalam melaksanakan tugas mitigasi risiko *occupational fraud* pada KPP Pratama Yogyakarta. Selanjutnya, peneliti akan membahas tentang perbaikan yang dapat dilakukan untuk memaksimalkan peran UKI dalam memitigasi risiko *occupational fraud*.

Saran perbaikan ini merupakan hasil pengumpulan data dan analisis yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan bantuan *software* Nvivo 12 Plus. Terdapat beberapa hal yang bisa dilakukan maupun diupayakan untuk mengatasi berbagai kendala pelaksanaan tugas UKI dalam memitigasi *occupational fraud*. Hasil analisis mengenai perbaikan yang disarankan oleh peneliti dapat dilihat pada peta analisis berikut ini.



**Gambar 4.12** Peta Analisis Perbaikan yang Dapat Dilakukan untuk Meningkatkan Peran UKI dalam Memitigasi *Occupational Fraud* pada KPP Pratama Yogyakarta

Sumber: Diolah peneliti menggunakan Nvivo 12 Plus

**a. Mematuhi Pedoman Pemantauan (RPT)**

Rencana Pemantauan Tahunan (RPT) memberikan arahan bagi UKI dalam melakukan tugas pemantauan pengendalian internal sebagai upaya pencegahan *fraud*, maka RPT ini harus dipatuhi oleh staf UKI. Hal ini disampaikan oleh informan sebagai berikut.

*“tugas staf UKI sejauh ini adalah mengawasi serta sudah terdapat pedoman dan tata cara pengawasannya pada peraturan dan RPT yang dikeluarkan oleh KITSDA,”* Informan DK (2023).

Pernyataan informan lainnya juga mempertegas hal itu, bahwa sampai dengan penelitian ini dilakukan tidak ada indikasi *occupational fraud* di KPP Pratama Yogyakarta, dengan adanya upaya yang dilakukan oleh UKI berpedoman pada RPT.

*“Kebetulan di KPP Pratama Yogyakarta tidak ada atau tidak ditemukan indikasi adanya occupational fraud pada KPP Pratama Yogyakarta, upaya pengendalian dan pemantuan dilakukan, sudah kita lakukan sesuai dengan pedoman pelaksanaan dan rencana kerja yang ditetapkan, seperti itu,”* Informan MA (2023).

Tidak hanya pedoman untuk pemantauan pengendalian internal, program penguatan budaya organisasi juga sudah ada pedoman pelaksanaannya, sebagaimana disampaikan oleh informan.

*“Untuk pemilihan metode dan sarana dalam penguatan budaya antikorupsi itu dilaksanakan oleh kami sebagai UKI berdasarkan rencana kerja PPG. Jadi, ini ada aturan pelaksanaannya sendiri dan juga pedoman pelaksanaan Program ICV, seperti yang sudah dijelaskan di awal. Jadi dua-duanya sudah ada aturan pelaksanaannya, jenis-jenis dan media apa yang kita gunakan sudah ditentukan,”* Informan MA (2023).

Dengan mematuhi pedoman pemantauan sesuai RPT dan program penguatan budaya organisasi sesuai pedoman ICV dan PPG, maka UKI KPP Pratama Yogyakarta diharapkan dapat mengatasi kendala keterbatasan staf yang ada, yaitu penyesuaian *timeline* dan pembagian tugas di antara staf UKI berdasarkan pedoman RPT. Pembagian tugas yang dapat dilakukan yaitu satu orang staf UKI sebagai PIC dari

Program Pengendalian Utama, sedangkan satu orang staf sebagai PIC dari Program Penguatan Budaya Integritas.

**b. Meningkatkan Pengetahuan dan Keterampilan SDM UKI**

Pengembangan kompetensi untuk SDM Staf UKI sangat diperlukan karena Rencana Pemantauan Tahunan (RPT) yang ditetapkan oleh Direktorat KITSDA selaku UKI-1 selalu berubah setiap tahunnya. Staf UKI harus dapat memahami setiap alur dan SOP dari masing-masing proses bisnis yang dilakukan pemantauan. Dengan memiliki pemahaman yang baik, maka indikasi *fraud*, dapat terdeteksi dengan lebih cepat. Seorang informan menuturkan sebagai berikut.

*“sebaiknya Staf UKI dapat meningkatkan pengetahuannya maupun skill (ketrampilannya) dalam mendeteksi fraud. Antara lain dengan banyak belajar, mempelajari proses bisnis dan alur kerja yang dilakukan pemantauan. Alur kerja dan SOP pemeriksaan pajak, misalnya, staf UKI harus juga paham,”* Informan HR (2023).

Hal ini juga dipertegas oleh pernyataan informan lainnya.

*“Meningkatkan pemahaman dan pengetahuan tentang occupational fraud dan teknik-teknik penipuan yang sering terjadi pada proses pengawasan pajak. UKI harus terus memperbarui pengetahuannya dan melakukan pelatihan secara berkala agar dapat mengidentifikasi tanda-tanda penipuan,”* Informan AF (2023).

Tidak hanya SOP tentang pemeriksaan pajak, staf UKI juga harus memahami alur kerja, peraturan, dan dokumen-dokumen yang terkait dengan proses pengadaan barang dan jasa, karena pengadaan barang dan jasa merupakan salah satu proses bisnis yang dilakukan pemantauan pengendalian internal oleh UKI. Hal ini diutarakan oleh informan sebagai berikut.

*“Saran saya agar UKI aktif mengikuti perkembangan peraturan dalam pengadaan barang dan jasa,”* Informan DM (2023).

Pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi SDM UKI selama ini telah tersedia setiap tahunnya, berupa *elearning* maupun *workshop*, sebagaimana dikatakan oleh informan:

*“Sering ada elearning dan setiap tahunnya ada workshop untuk mengembangkan kompetensi staf UKI,”* Informan DK (2023).

Pejabat/ staf UKI perlu menjalin kerjasama dengan mitra kerjanya agar pelaksanaan tugas UKI berjalan lancar. Untuk itu, selain *hardskill* yang berhubungan langsung dengan peraturan dan teknis pemantauan pengendalian internal, staf UKI perlu mengasah *softskills* yang dimiliki. Orang akan lebih bisa diajak bekerja sama apabila dipahami oleh orang yang mengajak bekerja sama. *Softskills* yang pertama yaitu kemampuan untuk bekerja sama dan membangun komunikasi yang baik dengan unit lain. Hal ini dijelaskan oleh informan sebagai berikut.

*“Meningkatkan komunikasi dan kerjasama dengan unit lain di KPP Pratama Yogyakarta, terutama unit audit internal dan tim investigasi. UKI harus berkoordinasi secara aktif dengan unit-unit lain di KPP Pratama Yogyakarta dan berbagi informasi untuk memastikan bahwa tindakan pencegahan yang tepat dilakukan,”* Informan AF (2023).

Memahami kepribadian dari mitra kerja sangat penting untuk membangun kerjasama yang baik. *Softskills* lainnya yang harus ditingkatkan oleh staf UKI yaitu sikap dan perilaku yang menunjukkan keteladanan dalam menerapkan budaya organisasi, sebagaimana dituturkan oleh informan.

*“Membangun budaya kepatuhan dan integritas yang kuat di seluruh organisasi KPP Pratama Yogyakarta. UKI harus menjadi contoh dan mempromosikan budaya yang mendorong integritas, transparansi, dan kepatuhan di seluruh organisasi,”* Informan AF (2023).

Menunjukkan sikap keteladanan dalam penguatan budaya organisasi terutama nilai integritas akan dapat membangun kepercayaan (*trust*) dari mitra UKI itu sendiri. Ada 11 (sebelas) kebiasaan yang dapat dilakukan oleh staf UKI untuk membangun

kepercayaan dari mitranya yaitu: transparan, tulus, fokus untuk menambah nilai, hadir dalam seluruh jiwa raga, selalu memperlakukan orang lain dengan hormat, memiliki tanggung jawab, fokus pada umpan balik, mau menerima kritik dengan baik, berbudi bahasa yang santun, selalu memegang janji, dan bersikap konsisten (Dokumen UKI: 2023).

Membangun komunikasi merupakan bagian yang penting dari mempengaruhi orang lain untuk memperoleh apa yang diinginkan. Manfaat komunikasi dalam kegiatan pemantauan pengendalian internal yaitu memperkuat sinergi antaran UKI dan mitra pemilik proses bisnis, sehingga memudahkan perolehan data dan informasi, mengendalikan dan mengkoordinasikan kegiatan pemantauan, meningkatkan mutu pelaksanaan pemantauan, dan menjaga citra pelaksana pemantauan.

Dengan meningkatkan pengetahuan dan *softskills*, pemantauan pengendalian internal dapat dilakukan oleh UKI dengan lebih optimal dan dapat mengatasi kendala dari sisi keterbatasan akses ke aplikasi, sosialisasi yang kurang efektif dan RPT yang setiap tahun berubah.

### **c. Peningkatan Metode Kerja**

Untuk dapat melaksanakan tugas pemantauan pengendalian internal dalam rangka mencegah risiko *occupational fraud*, UKI harus senantiasa melakukan langkah-langkah yang dapat meningkatkan metode kerjanya. Hal itu dapat dilakukan antara lain dengan pengawasan yang lebih ketat pada area tugas yang memiliki potensi kecurangan yang besar, sebagaimana dituturkan oleh informan berikut ini.

*“Menambahkan pengawasan yang lebih ketat pada area yang berpotensi menjadi celah bagi terjadinya occupational fraud. UKI harus terus memonitor proses pengawasan pajak dengan lebih cermat dan mengidentifikasi kelemahan atau potensi celah yang dapat dimanfaatkan oleh oknum yang tidak bertanggung jawab,”* Informan AF (2023).



Selain itu, untuk mengatasi kendala beban kerja dan pelaporan yang tumpang tindih, UKI sebaiknya memanfaatkan teknologi. Cara-cara manual yang selama ini dilakukan dirasa sudah kurang efektif. Ada banyak dokumen sampel yang harus direviu setiap bulannya dan pelaporan yang harus disampaikan. Penggunaan aplikasi yang terintegrasi akan memudahkan staf UKI dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut. Dikatakan oleh seorang informan bahwa UKI juga sebaiknya meningkatkan cara-cara analisis data untuk dapat mendeteksi perilaku yang mencurigakan dan berpotensi ke arah *fraud*.

*“Meningkatkan penggunaan teknologi dan analisis data untuk mendeteksi tindakan yang mencurigakan. UKI harus memanfaatkan teknologi seperti data analytics dan artificial intelligence untuk memonitor transaksi pajak dan mendeteksi anomali atau pola perilaku yang mencurigakan,”* Informan AF (2023).

Langkah selanjutnya yang perlu dilakukan oleh UKI yaitu agar sosialisasi nilai integritas dan budaya antikorupsi kepada pegawai dapat berjalan efektif dan diterima oleh semua pegawai, maka UKI perlu mengadakan kegiatan-kegiatan yang bervariasi, sebagaimana disampaikan oleh informan berikut.

*“Kemudian, UKI juga lebih sering mengadakan kegiatan yang dapat memperkuat integritas pegawai. Misalnya, kegiatan ICV tentang penguatan budaya antikorupsi itu dibuat lebih bervariasi, seperti mengundang narasumber atau pakar di bidang korupsi, hukum, dsb.,”* Informan HR (2023).

Berbagai kendala dalam pelaksanaan tugas UKI memitigasi risiko *occupational fraud* akan dapat teratasi jika UKI mau melakukan peningkatan metode kerjanya, terutama beralih dari cara-cara manual ke penggunaan teknologi informasi sehingga tercapai simplifikasi dari proses pemantauan dan membuat waktu untuk untuk mengerjakan pelaporan menjadi efisien.

#### **d. Pemisahan UKI dari Fungsi Umum**

Salah satu pilar reformasi perpajakan yang sedang dilakukan oleh DJP adalah pilar organisasi. Perubahan struktur organisasi di DJP diarahkan agar pembagian tugas menjadi lebih jelas dan terarah. Fungsionalisasi dilakukan secara bertahap di semua lini organisasi.

Jika selama ini fungsi UKI menempel pada Subbagian Umum, maka pemisahan UKI dari Subbagian Umum merupakan langkah perbaikan yang diharapkan dapat terwujud untuk memberikan ruang bagi UKI agar lebih independen, efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya.

*“Saran perbaikan lebih ke arah waktu pelaporan dan pemisahan tugas. Saran terkait pemisahan tugas itu penting karena UKI yang ada sekarang ini yang membuat Mitigasi Risiko (MR) adalah UKI dan yang melakukan pemantauan atas risiko, ya UKI juga. Seharusnya dipisah atau unit yang melakukan pemantauan berdiri sendiri,”* Informan HC (2023).

Ditegaskan pula oleh seorang informan bahwa pemisahan tugas yang jelas dan efektif merupakan langkah penting untuk mencegah terjadinya kecurangan.

*“Menetapkan pemisahan tugas yang jelas dan efektif adalah langkah penting untuk mencegah kecurangan,”* Informan AF (2023).

Apabila UKI berdiri sebagai unit yang independen maka benturan kepentingan antara Kasuki sebagai salah satu pihak yang terlibat dalam proses pengadaan barang dan jasa dan Kasuki sebagai pihak yang melakukan pemantauan, dapat dihindari.

#### **4.6. Kesimpulan Bab**

Berdasarkan pembahasan pada bab ini, *occupational fraud* merupakan tindakan yang membahayakan organisasi, apalagi Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai tulang punggung penerimaan negara. Kasus *occupational fraud* yang masih membayangi DJP adalah korupsi yang dapat berbentuk gratifikasi, suap, dan penyalahgunaan jabatan.

Kasus *fraud* mengurangi kredibilitas DJP di mata masyarakat, menurunnya kepatuhan Wajib Pajak, sehingga dapat berimbas pada pencapaian penerimaan perpajakan. Oleh karena itu, mitigasi terhadap risiko *occupational fraud* perlu dilakukan selain untuk mendeteksi secara dini juga mencegah sebelum *fraud* terlanjur terjadi.

Risiko *fraud* yang paling dominan pada DJP berasal dari *opportunity* (peluang) dan dapat muncul jika pemantauan dan pengendalian internal yang diterapkan kurang efektif. Unit Kepatuhan Internal (UKI) DJP memiliki tugas pemantauan pengendalian internal sebagai upaya untuk mencegah *fraud*. KPP Pratama Yogyakarta memiliki UKI Tingkat III (UKI-III) yang pada struktur organisasinya melekat pada Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal.

UKI-III menjalankan lima langkah utama untuk mewujudkan mitigasi risiko *occupational fraud*. Pertama, persiapan pemantauan yang merupakan langkah penting karena menentukan kelancaran pada tahapan mitigasi risiko *occupational fraud*. Sumber daya pemantauan disesuaikan dengan jadwal pemantauan agar dapat menentukan keberhasilan UKI dalam mengurangi peluang (*opportunity*) terjadinya *fraud*. Kedua, Evaluasi Pengendalian Intern Tingkat Entitas (EPITE). EPITE menilai unsur transparansi pelaksanaan tugas dari proses bisnis yang dilakukan pemantauan, adakah pemisahan kewenangan dalam setiap alur SOP pelaksanaan tugas, dan pembagian akses ke sistem informasi yang digunakan pada setiap proses bisnis, serta menilai efektifitas sistem pengendalian intern itu sendiri. Ketiga, Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika (PPINE) yang berguna untuk menilai keberhasilan penegakan integritas dan nilai etika, serta mendeteksi adanya penurunan nilai-nilai Kemenkeu. PPINE berpengaruh pada keberhasilan mitigasi risiko *occupational fraud* karena dengan memastikan bahwa setiap pegawai memiliki integritas yang tinggi, maka salah satu faktor pemicu *fraud* yaitu pembenaran (*rationalization*) dapat diminimalisir. Keempat,

Pemantauan Pengendalian Internal Tingkat Aktivitas (PPITA) yang pada UKI-III berwujud Pemantauan Pengendalian Utama (PPU). PPU dapat memberikan keyakinan memadai bahwa pengendalian utama pada satuan kerja telah cukup dari sisi rancangan dan efektivitas pelaksanaannya. Kelima, penguatan budaya antikorupsi sebagai bagian dari *program Internalisasi Corporate Value (ICV)*. Jika setiap anggota organisasi memiliki kesadaran antikorupsi yang tinggi, maka dapat menekan munculnya alasan pembenaran (rasionalisasi) untuk melakukan tindakan *fraud*, karena hatinya akan tetap teguh mengatakan bahwa tindakan *fraud* apapun alasannya adalah salah.

Implikasi praktis dari penelitian ini yang pertama adalah penelitian ini menguraikan risiko *occupational fraud* yang terselubung pada DJP, terutama pada KPP Pratama. Dengan mengungkap risiko *fraud* dan bentuk *fraud* yang ada maka hal itu dapat lebih diwaspadai oleh pimpinan unit kerja, UKI dan seluruh pegawai. Implikasi kedua, penelitian ini membahas secara rinci langkah-langkah mekanisme kerja UKI dalam memitigasi risiko *occupational fraud* dengan berlandaskan pada Kerangka Kerja SPI dan Kerangka Kerja Integritas, kemudian dikaitkan dengan risiko dan skema *occupational fraud*, sehingga ditemukan bahwa setiap langkah mengungkap risiko *fraud* dan bentuk *fraud* yang ada maka hal itu dapat lebih diwaspadai oleh pimpinan unit kerja harus dilakukan dengan bersinergi dari persiapan pemantauan sampai dengan pelaporan hasil pemantauan pengendalian internal bahkan sosialisasi budaya antikorupsi, agar risiko *fraud* dapat dicegah secara efektif.

Implikasi ketiga, penelitian ini mengungkapkan bahwa UKI ternyata menghadapi beberapa kendala dan kekurangan dalam pelaksanaan tugasnya, terutama terkait dengan mitigasi *risiko occupational fraud*. Kekurangan UKI dalam pelaksanaan tugas pemantauan pengendalian internal yaitu beban kerja dan pelaporan yang tumpang tindih, permintaan dokumen yang sulit dipenuhi dari seksi teknis terkait, kurangnya kepatuhan

pegawai terhadap SOP dan kedisiplinan, serta tidak adanya pemisahan tugas manajemen risiko. Sedangkan hambatan/ kendalanya yaitu keterbatasan staf UKI, struktur UKI melekat pada fungsi subbagian umum, RPT yang berubah setiap tahun, keterbatasan akses ke aplikasi, dan sosialisasi kepada pegawai kurang efektif.

Dengan mengetahui kendala dan kekurangan ini, maka diharapkan para pengambil keputusan di lingkungan Kemenkeu dan DJP, secara lebih spesifik, dapat mempertimbangkan berbagai upaya perbaikan yang juga telah diungkapkan dalam penelitian ini, yaitu dengan cara memantui pedoman pemantauan (RPT), meningkatkan pengetahuan dan keterampilan SDM UKI, meningkatkan metode kerja dengan aplikasi terintegrasi dan penggunaan teknologi, kegiatan sosialisasi yang lebih bervariasi, serta perubahan struktur UKI dengan memisahkan UKI dari subbagian umum agar UKI menjadi unit yang lebih independen. Semua hal ini merupakan gambaran yang ideal untuk mengoptimalkan peranan UKI dalam mencegah risiko *fraud*.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Pengenalan Bab**

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap masing-masing rumusan masalah. Selain itu, pada bab ini peneliti menguraikan implikasi penelitian, keterbatasan yang dihadapi peneliti selama penelitian dilakukan, dan saran untuk penelitian selanjutnya.

#### **5.2. Kesimpulan**

UKI melaksanakan lima langkah utama dalam memitigasi *occupational fraud* yaitu: persiapan pemantauan, Evaluasi Pengendalian Intern Tingkat Entitas (EPITE), Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika (PPINE), Pemantauan Pengendalian Internal Tingkat Aktivitas (PPITA) yang pada UKI-III berwujud Pemantauan Pengendalian Utama (PPU), dan penguatan budaya antikorupsi.

Kekurangan UKI dalam pelaksanaan tugas mitigasi risiko *occupational fraud* yaitu beban kerja dan pelaporan yang tumpang tindih, permintaan dokumen yang sulit dipenuhi dari seksi teknis terkait, kurangnya kepatuhan pegawai terhadap SOP dan kedisiplinan, serta tidak adanya pemisahan tugas manajemen risiko. Sedangkan hambatan/ kendalanya yaitu keterbatasan staf UKI, struktur UKI melekat pada fungsi subbagian umum, RPT yang berubah setiap tahun, keterbatasan akses ke aplikasi, dan sosialisasi kepada pegawai kurang efektif.

Sedangkan, upaya perbaikan yang dapat dilakukan untuk memaksimalkan peran UKI dalam memitigasi *occupational fraud* yaitu dengan cara memantahi pedoman pemantauan (RPT), meningkatkan pengetahuan dan keterampilan SDM UKI, meningkatkan metode kerja, serta perubahan struktur UKI dengan memisahkan UKI dari subbagian umum.

### **5.3. Implikasi Penelitian**

Penelitian ini memiliki implikasi yaitu menguraikan risiko *occupational fraud* yang terselubung pada DJP, terutama pada KPP Pratama, sehingga dapat lebih diwaspadai oleh pimpinan unit kerja, UKI dan seluruh pegawai. Penelitian ini membahas langkah-langkah mekanisme kerja UKI dalam memitigasi risiko *occupational fraud* dimana setiap langkah harus dilakukan dengan bersinergi dari persiapan pemantauan sampai dengan pelaporan hasil pemantauan pengendalian internal, dan didukung dengan internalisasi nilai-nilai budaya antikorupsi agar risiko *fraud* dapat dicegah secara efektif. Selain itu, pembaca dapat mengetahui kekurangan dan kendala yang dihadapi UKI DJP sehingga diharapkan para pengambil keputusan di lingkungan Kemenkeu dan DJP dapat mempertimbangkan berbagai upaya perbaikan untuk memaksimalkan peran UKI dalam memitigasi risiko *occupational fraud*.

### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Secara garis besar, penelitian ini berjalan dengan baik dan lancar. Keterbatasan dari penelitian ini yaitu penelitian dilakukan pada UKI-III di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta. Oleh karena UKI di DJP memiliki tiga tingkatan, sehingga masih ada UKI-I di tingkat unit eselon 1 DJP dan UKI-II di tingkat Kantor Wilayah DJP yang tidak dibahas pada penelitian ini. Ada kemungkinan, mekanisme pelaksanaan tugas UKI-1 dan UKI-II memiliki perbedaan dengan UKI-III, sehingga gambaran pelaksanaan tugas UKI DJP dalam hal ini masih belum dilakukan secara komprehensif.

Keterbatasan lainnya yaitu jumlah informan kunci yang merupakan staf UKI hanya berjumlah tiga orang dimana satu orang merupakan pegawai yang baru diangkat menjadi staf UKI kurang dari satu tahun. Pengalaman kerja yang masih singkat ini mempengaruhi jumlah dan kualitas informasi yang dapat diberikan kepada peneliti.

## 5.5. Saran

Berikut ini beberapa saran dari peneliti untuk penelitian selanjutnya serta para pembaca khususnya pegawai di lingkungan KPP Pratama Yogyakarta. Pertama, peneliti menyarankan kepada pegawai di lingkungan KPP Pratama Yogyakarta dan Direktorat Jenderal Pajak, pada umumnya, agar senantiasa berhati-hati dalam menjalankan prosedur kerja yang memiliki risiko *fraud* dengan membatasi pertemuan secara langsung dengan Wajib Pajak.

Kedua, peneliti menyarankan kepada para pembaca, pegawai DJP, Wajib Pajak dan masyarakat pada umumnya, untuk ikut serta mendukung upaya yang tengah dilakukan oleh DJP dalam reformasi perpajakan dengan salah satu aspek penting yaitu mewujudkan DJP bersih bebas korupsi. Salah satu bentuk dukungan tersebut yaitu tidak memberikan gratifikasi kepada pegawai DJP untuk setiap layanan perpajakan yang tersedia dan secara aktif ikut mengawasi serta melaporkan kepada pihak yang berwenang apabila terdapat pelanggaran kode etik dan kode perilaku yang mengarah kepada tindakan *fraud*.

Ketiga, kepada pimpinan unit kerja maupun pengambil keputusan di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak agar dapat mempertimbangkan saran upaya perbaikan berdasarkan hasil penelitian ini, antara lain penggunaan aplikasi yang terintegrasi untuk pemantauan, peningkatan kualitas SDM Staf UKI, serta pemisahan tugas dan struktur UKI dan fungsi umum menjadi satu unit tersendiri yang independen sehingga kegiatan pemantauan pengendalian internal dan mitigasi risiko dapat dilakukan secara optimal.

Keempat, penulis menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat dilakukan dengan objek UKI-I dan UKI-II untuk menemukan gambaran langkah-langkah kerja UKI dalam memitigasi risiko *occupational fraud*, memperbandingkan kendala yang dihadapi dan menemukan upaya perbaikan yang lebih komprehensif meliputi seluruh tingkatan UKI.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdallah, A., Maarof, M. A., & Zainal, A. (2016). Fraud detection system: A survey. *Journal of Network and Computer Applications*, 68, 90–113. <https://doi.org/10.1016/j.jnca.2016.04.007>.
- Abdullahi, R., & Mansor, N. (2018). Fraud prevention initiatives in the Nigerian public sector: Understanding the relationship of fraud incidences and the elements of fraud triangle theory. *Journal of Financial Crime*, 25(2), 527–544. <https://doi.org/10.1108/JFC-02-2015-0008>.
- ACFE. (2023). *Fraud 101: What Is Fraud?* ACFE. <https://www.acfe.com/fraud-resources/fraud-101-what-is-fraud>.
- Agyemang, S. K., Ohalehi, P., Mgbame, O. C., & Alo, K. (2022). Reducing occupational fraud through reforms in public sector audit: evidence from Ghana. *Journal of Financial Crime*. <https://doi.org/10.1108/JFC-03-2022-0066>.
- Alfatah, Q., & Tobing, N. A. L. (2019). Implementation of Fraud Risk Assessment To Mitigate The Fraud Risk in Tax Audit Process. *AFEBI Accounting Review*, 4(02), 77–93. <https://doi.org/10.47312/aar.v4i02.181>.
- Alfatah, Q., & Tobing, N. A. L. (2021). Mitigating Fraud Risk at the Directorate General of Taxes. *Proceedings of the Asia-Pacific Research in Social Sciences and Humanities Universitas Indonesia Conference (APRISH 2019)*, 558(Aprish 2019), 350–358. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210531.044>.
- Anggraini, D., Triharyati, E., & Novita, H. A. (2019). Akuntansi Forensik dan Audit Investigatif dalam Pengungkapan Fraud. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 2(2), 372–380. <https://doi.org/10.31539/costing.v2i2.708>.
- Annur, C. M. (2022). *Ini Instansi yang Paling Banyak Terjerat Kasus Korupsi sejak 2004*. Katadata. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/11/03/ini-instansi-yang-paling-banyak-terjerat-kasus-korupsi-sejak-2004>.
- ANT. (2013). *MA Perberat Hukuman Pegawai Pajak Tommy Hendratno*. HukumOnline.Com. <https://www.hukumonline.com/berita/a/ma-perberat-hukuman-pegawai-pajak-tommy-hendratno-lt524aa7b17a083/>.
- Arifin, Z. (2017). *Tindak Pidana Korupsi dalam Proses Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah*. 5(5), 1–14.
- Atmadja, A. T., Adi Kurniawan Saputra, K., & Manurung, D. T. H. (2019). Proactive Fraud Audit, Whistleblowing and Cultural Implementation of Tri Hita Karana for Fraud Prevention. *European Research Studies Journal*, XXII(3), 201–214.
- Bandur, A. (2019). *Penelitian Kualitatif, Studi Multi-Disiplin Keilmuan dengan NVivo 12 Plus*. Mitra Wacana Media.

- Barada, V. (2013). Sarah J. Tracy, Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact. In *Revija za sociologiju* (Vol. 43, Issue 1). <https://doi.org/10.5613/rzs.43.1.6>.
- Bolton, R. J., & Hand, D. J. (2002). Statistical fraud detection: A review. *Statistical Science*, 17(3), 235–255. <https://doi.org/10.1214/ss/1042727940>.
- BPS. (2021). *Statistik Kriminal 2021*. Website BPS. [https://www.bps.go.id/publication/2021/12/15/8d1bc84d2055e99feed39986/statistik-kriminal-2021.html#:~:text=Sementara itu%](https://www.bps.go.id/publication/2021/12/15/8d1bc84d2055e99feed39986/statistik-kriminal-2021.html#:~:text=Sementara%20itu%20%2C).
- Cheliatsidou, A., Sariannidis, N., Garefalakis, A., Azibi, J., & Kagias, P. (2021). The international fraud triangle. *Journal of Money Laundering Control*. <https://doi.org/10.1108/JMLC-09-2021-0103>.
- Chifni, M., & Werawan, A. F. (2016). *Menyoal Peran Unit Kepatuhan Internal di DJKN*. DJKN Kemenkeu. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/9995/Menyoal-Peran-Unit-Kepatuhan-Internal-di-DJKN.html>.
- Choy, L. T. (2014). The Strengths and Weaknesses of Research Methodology: Comparison and Complimentary between Qualitative and Quantitative Approaches. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(4), 99–104. <https://doi.org/10.9790/0837-194399104>.
- Christian, N., & Veronica, J. (2022). Dampak Kecurangan Pada Bidang Keuangan Dan Non-Keuangan Terhadap Jenis Fraud di Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Mercu Buana*, 8(1), 91–102.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design, 3rd Edition* (Third Edition). Sage.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design, Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran* (Edisi Keempat). Pustaka Pelajar.
- DJP. (2022). *Reformasi Perpajakan*. DJP. <https://www.pajak.go.id/id/reformasi-perpajakan>.
- Dwiyanti, D. A. (2022). *Internal Control System, Whistleblowing System, Organizational Commitment And Fraud Prevention : Individual Morality As A Moderating Variable*. 9(2), 172–188.
- Edwards-Jones, A. (2014). Qualitative data analysis with NVivo. In *Journal of Education for Teaching* (Vol. 40, Issue 2). <https://doi.org/10.1080/02607476.2013.866724>.
- Fitri, F. A., Syukur, M., & Justisa, G. (2019). Do the fraud triangle components motivate fraud in Indonesia? *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 13(4), 63–72. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v13i4.5>.
- Halbouni, S. S., Obeid, N., & Garbou, A. (2016). Corporate governance and information technology in fraud prevention and detection: Evidence from the UAE. *Managerial Auditing Journal*, 31(6–7), 589–628. <https://doi.org/10.1108/MAJ-02-2015-1163>.

- Hancock, D. R., & Algozzine, B. (2006). Doing Case Study Research, A Practical Guide For Beginning Researchers. In *Suparyanto dan Rosad (2015 (1st ed., Vol. 5, Issue 3)*. Teachers College Press.
- Hariyanto, I. (2019). *KPK Tahan 3 Tersangka Kasus Pajak Dealer Jaguar-Bentley*. DetikNews. <https://news.detik.com/berita/d-4732573/kpk-tahan-3-tersangka-kasus-pajak-dealer-jaguar-bentley?single=1>.
- Hendri, H., Yuliantoro, Y., & Ama, M. K. (2020). Determinants of Fraud Prevention and Financial Performance as an Intervening Variable. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 10(1), 19–26. <https://doi.org/10.32479/ijefi.8955>.
- Homer, E. M. (2020). Testing the fraud triangle: a systematic review. *Journal of Financial Crime*, 27(1), 172–187. <https://doi.org/10.1108/JFC-12-2018-0136>.
- Hox, J. J., & Boeije, H. R. (2004). Data Collection, Primary vs. Secondary. In *Encyclopedia of Social Measurement* (pp. 593–599). <https://doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00041-4>.
- Hpy, D. (2022). *Kemenkeu Terus Perkuat Budaya Integritas*. Website Kemenkeu. <https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/publikasi/berita-utama/Kemenkeu-Terus-Perkuat-Budaya-Integritas>.
- Ibrahim, K. (2022). *Sosialisasi KMK 322 dan 323 tentang Kerangka Kerja Penerapan SPI dan Kerangka Kerja Integritas pada Lingkungan Kementerian Keuangan*. DJKN Kemenkeu. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-palopo/baca-berita/28311/Sosialisasi-KMK-322-dan-323-Tentang-Kerangka-Kerja-Penerapan-SPI-dan-Kerangka-Kerja-Integritas-pada-Lingkungan-Kementerian-Kuangan.html>.
- Jalil, F. Y. (2018). Internal Control, Anti-Fraud Awareness, and Prevention of Fraud. *Etikonomi*, 17(2), 297–306. <https://doi.org/10.15408/etk.v17i2.7473>.
- Juhandi, N., Zuhri, S., Fahlevi, M., Noviantoro, R., Nur Abdi, M., & Setiadi. (2020). Information Technology and Corporate Governance in Fraud Prevention. *E3S Web of Conferences*, 202. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202020216003>.
- Kaharuddin. (2021). Equilibrium: Jurnal Pendidikan Kualitatif: Ciri dan Karakter Sebagai Metodologi. *Jurnal Pendidikan*, IX(1), 1–8.
- Kalpokaite, N., & Radivojevic, I. (2019). Demystifying qualitative data analysis for novice qualitative researchers. *Qualitative Report*, 24(13), 44–57. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2019.4120>.
- Kamaliah, K., Marjuni, N. S., Mohamed, N., Mohd-Sanusi, Z., & Anugerah, R. (2018). Effectiveness of monitoring mechanisms and mitigation of fraud incidents in the public sector. *Administratie Si Management Public*, 2018(30), 82–95. <https://doi.org/10.24818/amp/2018.30-06>.
- Kamil, Irfan; Rastika, I. (2021). *Kasus Dugaan Korupsi Kepala KPP Pratama Bantaeng, KPK Dalami Kesepakatan Pemberian Uang*. Kompas.Com. <https://nasional.kompas.com/read/2021/11/12/18284051/kasus-dugaan-korupsi-kepala-kpp-pratama-bantaeng-kpk-dalami-kesepakatan>.

- Khairunnisa, A. S., & Rahadian, Y. (2022). Evaluation of The Role of Internal Compliance Unit on The Effectiveness of Internal Control. *Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 319–333.
- Kurniati, D. (2021). *Soal Dugaan Suap Pegawai Pajak, Ini Pernyataan Sri Mulyani*. DDTCTNews. <https://news.ddtc.co.id/soal-dugaan-suap-pegawai-pajak-ini-pernyataan-sri-mulyani-28166>.
- Kusnandar, V. B. (2022). *ICW: Kerugian Negara Akibat Korupsi Rp62,9 Triliun pada 2021*. Katadata. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/05/23/icw-kerugian-negara-akibat-korupsi-rp629-triliun-pada-2021>.
- Larasati, Y. S., & Surtikanti, S. (2019). Analisis Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Pencegahan Fraud di Dalam Proses Pengadaan Barang dan Jasa (Riset Empiris pada Direktorat Jenderal Pengelolaan Ruang Laut Kementerian Kelautan dan PERIKANAN). *Journal of Accounting, Finance, Taxation, and Auditing (JAFTA)*, 1(1), 31–43. <https://doi.org/10.28932/jafta.v1i1.1526>.
- Laucereno, S. F. (2021). *Daftar Mafia Pajak: Gayus Tambunan Sampai Angin Prayitno Aji*. Detik Finance. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-5808316/daftar-mafia-pajak-gayus-tambunan-sampai-angin-prayitno-aji#:~:text=Gayus merupakan eks pegawai pajak, dengan nilai Rp 28 miliar>.
- Le, T. T. H., & Tran, M. D. (2018). The effect of internal control on asset misappropriation: The case of Vietnam. *Business and Economic Horizons*, 14(4), 941–953. <https://doi.org/10.15208/beh.2018.64>.
- Maharani, D. (2013). *2 Penyidik Pajak Divonis Sembilan Tahun Penjara*. Kompas.Com. <https://nasional.kompas.com/read/2013/12/17/1849254/2.Penyidik.Pajak.Divonis.Sembilan.Tahun.Penjara>.
- Malang, T. (2019). *Tak Timbulkan Efek Jera, Alasan Tingginya Kasus Korupsi di Indonesia*. Kumparan.Com. <https://kumparan.com/tugumalang/tak-timbulkan-efek-jera-alasan-tingginya-kasus-korupsi-di-indonesia-1sRZA0zuGNG/full>.
- Manurung, D., Suhartadi, A. R., & Saefudin, N. (2015). The Influence of Organizational Commitment on Employee Fraud with Effectiveness of Internal Control and Organizational Justice as a Moderating Variable. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 1064–1072. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.142>.
- Mao, X., Sun, H., Zhu, X., & Li, J. (2021). Financial fraud detection using the related-party transaction knowledge graph. *Procedia Computer Science*, 199, 733–740. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.091>.
- Maulida, W. Y., & Banyunitri, B. I. (2021). The influence of whistleblowing system toward fraud prevention. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 2(4), 275–294. <https://doi.org/10.35912/ijfam.v2i4.177>.
- Maulidi, A. (2022). Philosophical understanding of the dynamics and control of occupational fraud in the public sector: contingency analysis. *International Journal of Ethics and Systems*. <https://doi.org/10.1108/ijoes-04-2022-0078>.

- Maulidi, A., & Ansell, J. (2021). The conception of organisational fraud: the need for rejuvenation of fraud theory. *Journal of Financial Crime*, 28(3), 784–796. <https://doi.org/10.1108/JFC-09-2020-0180>.
- Mendes de Oliveira, D. K., Imoniana, J. O., Slomski, V., Reginato, L., & Slomski, V. G. (2022). How do Internal Control Environments Connect to Sustainable Development to Curb Fraud in Brazil? *Sustainability (Switzerland)*, 14(9), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su14095593>.
- Mezmir, E. A. (2020). Qualitative Data Analysis: An Overview of Data Reduction, Data Display and Interpretation. *Research on Humanities and Social Sciences*, 10(21), 15–27. <https://doi.org/10.7176/rhss/10-21-02>.
- Musmulyadi, M., & Sari, F. I. (2020). Whistleblowing System Dalam Memutus Rantai Fraud Untuk Mewujudkan Economic Growth (Studi Pada Direktorat Jenderal Pajak Indonesia). *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 3(2), 292–303. <https://doi.org/10.36778/jesya.v3i2.198>.
- Naher, N., Hoque, R., Hassan, M. S., Balabanova, D., Adams, A. M., & Ahmed, S. M. (2020). The influence of corruption and governance in the delivery of frontline health care services in the public sector: A scoping review of current and future prospects in low and middle-income countries of south and south-east Asia. *BMC Public Health*, 20(1), 1–16. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-08975-0>.
- Oktavianto, R., & Abheseke, N. M. R. (2019). Evaluasi Operasi Tangkap Tangan KPK. *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, 5(2), 117–131.
- Othman, R., Aris, N. A., Mardziyah, A., Zainan, N., & Amin, N. M. (2015). Fraud Detection and Prevention Methods in the Malaysian Public Sector: Accountants' and Internal Auditors' Perceptions. *Procedia Economics and Finance*, 28(April), 59–67. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01082-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01082-5).
- Petersen, A., Bruwer, J.-P., & Le Roux, S. (2018). Occupational Fraud Risk, Internal Control Initiatives and the Sustainability of Small, Medium and Micro Enterprises in a Developing Country: a Literature Review. *Acta Universitatis Danubius: Oeconomica*, 14(4), 567–580.
- Putra, P. T. N. (2021). *Tindak Keras Pegawai Pajak Korup: Meningkatkan Potensi Pendapatan Negara dan Menjaga Kepercayaan Pembayar Pajak*. The Prakarsa. <https://theprakarsa.org/tindak-keras-pegawai-pajak-korup-meningkatkan-potensi-pendapatan-negara-dan-menjaga-kepercayaan-pembayar-pajak/>.
- QSR International. (2021). *MAPS*. QSR International. <https://help-nv.qsrinternational.com/12/win/v12.1.112-d3ea61/Content/vizualizations/maps.htm>.
- Rachman, I., & Dyahrini, W. (2021). The Effect of Internal Control And Organizational Commitment To Fraud prevention in hospital x in the city of bandung indonesia. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(8), 1038–1043.
- Rachmawati, A. F. (2021). Dampak Korupsi dalam Perkembangan Ekonomi dan Penegakan Hukum di Indonesia. *Eksaminasi: Jurnal Hukum*, 1(1), 12–19.

- Rezaee, Z. (2005). Causes, consequences, and deterrence of financial statement fraud. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(3), 277–298. [https://doi.org/10.1016/S1045-2354\(03\)00072-8](https://doi.org/10.1016/S1045-2354(03)00072-8).
- Rifai, M. H., & Mardijuwono, A. W. (2020). Relationship between auditor integrity and organizational commitment to fraud prevention. *Asian Journal of Accounting Research*, 5(2), 315–325. <https://doi.org/10.1108/AJAR-02-2020-0011>.
- Rodrigues, V. F., Policarpo, L. M., da Silveira, D. E., da Rosa Righi, R., da Costa, C. A., Barbosa, J. L. V., Antunes, R. S., Scorsatto, R., & Arcot, T. (2022). Fraud detection and prevention in e-commerce: A systematic literature review. *Electronic Commerce Research and Applications*, 56(October), 101207. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2022.101207>.
- Rohimah, I., & Anna, Y. D. (2019). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencegahan Fraud. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Perbankan*, 13(1), 67–76.
- Rustandy, T., Sukamdilaga, C., & Irawady, C. (2020). Pencegahan Fraud Melalui Budaya Organisasi, Good Corporate Governance Dan Pengendalian Internal. *JPAK : Jurnal Pendidikan Akuntansi Dan Keuangan*, 8(2), 232–247.
- Saldana, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (1st ed.).
- Samanto, H., Pravasanti, Y. A., & Saputra, S. A. (2022). Pengaruh Kesesuaian Kompensasi, Pengendalian Internal dan Good Corporate Governance terhadap Pencegahan Fraud. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 22(2), 1–7.
- Sánchez-Aguayo, M., Urquiza-Aguiar, L., & Estrada-Jiménez, J. (2022). Predictive Fraud Analysis Applying the Fraud Triangle Theory through Data Mining Techniques. *Applied Sciences (Switzerland)*, 12(7). <https://doi.org/10.3390/app12073382>.
- Saunders; Lewis; Thornhill. (2012). Research methods for business students. In *International Journal of the History of Sport* (Vol. 30, Issue 1). [www.pearson.com/uk](http://www.pearson.com/uk).
- Setiawan, S. (2018). the Effect of Internal Control and Individual Morality on the Tendency of Accounting Fraud. *Asia Pacific Fraud Journal*, 3(1), 33. <https://doi.org/10.21532/apfj.001.18.03.01.04>.
- Silitonga, Y., Nurbaiti, A., & Aminah, W. (2020). Pengaruh Peran Audit Internal, Pengendalian Internal, dan Kesesuaian Kompensasi Terhadap Pencegahan Kecurangan (Fraud) (Studi Kasus Pada Koperasi Karya Murni Medan) The Influence of the Role of Internal Audit , Internal Control , and Compensation Su. *E-Proceeding Od Management: Vol.7, No.2 Desember 2020*, 7(2), 5941–5946.
- Sodikin, A. (2020). *Sistem Pengendalian Mutu Pelaksanaan Penilaian Di Lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara*. Djkn Kemenkeu. <https://www.DJKN.Kemenkeu.Go.Id/Artikel/Baca/12941/Sistem-Pengendalian-Mutu-Pelaksanaan-Penilaian-Di-Lingkungan-Direktorat-Jenderal-Kekayaan-Negara.Html>.

- Sudarmanto, E. (2020). Manajemen Risiko: Deteksi Dini Upaya Pencegahan Fraud. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 107. <https://doi.org/10.32502/jimn.v9i2.2506>.
- Suh, J. B., Nicolaidis, R., & Trafford, R. (2019). The effects of reducing opportunity and fraud risk factors on the occurrence of occupational fraud in financial institutions. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 56(November 2018), 79–88. <https://doi.org/10.1016/j.ijlcj.2019.01.002>.
- Suh, J. B., & Shim, H. S. (2020). The effect of ethical corporate culture on anti-fraud strategies in South Korean financial companies: Mediation of whistleblowing and a sectoral comparison approach in depository institutions. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 60(January 2019), 100361. <https://doi.org/10.1016/j.ijlcj.2019.100361>.
- Suh, J. B., Shim, H. S., & Button, M. (2018). Exploring the impact of organizational investment on occupational fraud: Mediating effects of ethical culture and monitoring control. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 53(February), 46–55. <https://doi.org/10.1016/j.ijlcj.2018.02.003>.
- Sukmadilaga, C., Winarningsih, S., Handayani, T., Herianti, E., & Ghani, E. K. (2022). Fraudulent Financial Reporting in Ministerial and Governmental Institutions in Indonesia: An Analysis Using Hexagon Theory. *Economies*, 10(4). <https://doi.org/10.3390/economies10040086>.
- Suyatmiko, W., Akbarani, I., & Nicola, A. (2022). *Indeks Persepsi Korupsi 2021: Korupsi, Hak Asasi Manusia Dan Demokrasi*. Ti Indonesia. <https://ti.or.id/indeks-persepsi-korupsi-2021-korupsi-hak-asasi-manusia-dan-demokrasi/#:~:text=Menurut Deputi Transparency International Indonesia%2C Wawan Suyatmiko%2C skor,kelengkapan penunjang%2C pembayaran pajak%2C serta kontrak dan perizinan>.
- Tambunan, M. R. U. D., & Anwar, R. (2019). Transformasi Budaya Organisasi Otoritas Perpajakan Indonesia Menghadapi Era Ekonomi Digital. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 253–264. <https://doi.org/10.17358/jabm.5.2.253>.
- Taufik, T. (2019). The effect of internal control system implementation in realizing good governance and its impact on fraud prevention. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(9), 2159–2165.
- Tickner, P., & Button, M. (2020). Deconstructing the origins of Cressey's Fraud Triangle. *Journal of Financial Crime*, 28(3), 722–731. <https://doi.org/10.1108/JFC-10-2020-0204>.
- Triwahyuni, T., & Prasetyo, A. (2021). Pencegahan Fraud pada Mantri PT Bank Rakyat Indonesia (PERSERO)Tbk Kantor Cabang Gombong: Peran Pengendalian Internal, Kesesuaian Kompensasi, dan Budaya Etis Organisasi. *Accounting and Management Journal*, 5(2), 44–55. <https://doi.org/10.33086/amj.v5i2.2272>.
- Tuanakota, T. M. (2010). *Akuntansi Forensik & Audit Investigatif* (Edisi 2). Salemba Empat.

- Wahyono, D. (2018). *Lari Terbirit-birit Saat Di-OTT, Ramli Sudah 9 Tahun Jadi PNS Pajak*. DetikNews. <https://news.detik.com/berita/d-3977800/lari-terbirit-birit-saat-di-ott-ramli-sudah-9-tahun-jadi-pns-pajak>.
- Wardhani, I. I., Pratami, A., & Pratama, I. (2021). E-Procurement sebagai Upaya Pencegahan Fraud terhadap Pengadaan Barang dan Jasa di Unit Layanan Pengadaan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis: Jurnal Program Studi Akuntansi*, 7(2), 126–139. <https://doi.org/10.31289/jab.v7i2.5293>.
- Widiastuti, R. (2017). *Suap Pejabat Pajak, Handang Soekarno Divonis 10 Tahun Bui*. Tempo.Co. <https://nasional.tempo.co/read/893910/suap-pejabat-pajak-handang-soekarno-divonis-10-tahun-bui>.
- Wildan, M. (2021). *Hari Antikorupsi Sedunia Ini 7 Program DJP dalam Memperkuat Integritas Pegawai Pajak*. DDTCNews. <https://news.ddtc.co.id/ini-7-program-djp-dalam-memperkuat-integritas-pegawai-pajak-34970>.
- Wulandari, D. N., & Nuryanto, M. (2018). Pengaruh Pengendalian Internal, Kesadaran Anti-Fraud, Integritas, Independensi, dan Profesionalisme Terhadap Pencegahan Kecurangan. *Jurnal Riset Akuntansi Mercur Buana*, 4(2), 117. <https://doi.org/10.26486/jramb.v4i2.557>.
- Yang, C. H., & Lee, K. C. (2020). Developing a strategy map for forensic accounting with fraud risk management: An integrated balanced scorecard-based decision model. *Evaluation and Program Planning*, 80(May 2019), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101780>.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods. In *Journal of Hospitality & Tourism Research* (Vol. 53, Issue 5). <https://doi.org/10.1177/109634809702100108>.
- Yuniarti, R. D. (2017). The effect of internal control and anti-fraud awareness on fraud prevention (A survey on inter-governmental organizations). *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, 20(1), 113–124. <https://doi.org/10.14414/jebav.v20i1.626>.
- Zulvina, F. (2020). Internal Control Mechanism in Mitigating Fraud Risk Cases at Account Representatives at KPP Pratama X. *The 5th International Conference on Family Business and Entrepreneurship INTERNAL*, 19–28.



## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran I. Surat Ijin Penelitian



#### e-Riset : Persetujuan Izin Riset

1 pesan

Eriset Direktorat Jenderal Pajak <riset@pajak.go.id>  
Balas ke: riset@pajak.go.id  
Kepada: anika.mailina@gmail.com

Jum, 5 Agu 2022 pukul 13.43

#### KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA DIREKTORAT JENDERAL PAJAK



#### DIREKTORAT PENYULUHAN, PELAYANAN, DAN HUBUNGAN MASYARAKAT

JALAN GATOT SUBROTO KAV. 40-42, GEDUNG MAR'IE MUHAMMAD LT.16, JAKARTA 12190  
TELEPON 021-5250208 EXT.51658; FAKSIMILE 021-5736088, 5262921; SITUS [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id)  
LAYANAN INFORMASI DAN PENGADUAN KRING PAJAK (021) 1500200;  
EMAIL [pengaduan@pajak.go.id](mailto:pengaduan@pajak.go.id), [informasi@pajak.go.id](mailto:informasi@pajak.go.id)

Nomor : S-2464/RISET/PJ.09/2022 Jakarta, 5 Agustus 2022  
Sifat : Biasa  
Hal : Persetujuan Izin Riset

Yth **Anika Mailina**

Dolo Rt 023 Rw 026 Wedomartani, Ngemplak, Sleman

Sehubungan dengan permohonan izin riset yang Saudara ajukan dengan Nomor Layanan: **06446-2022** pada **1 Agustus 2022**, dengan informas:

NIM : 21919005

Kategori riset : Gelar-S2

Jurusan : Magister Akuntansi

Fakultas : Fakultas Bisnis Dan Ekonomika

Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Judul Riset : Peran Unit Kepatuhan Internal Dalam Memitigasi Fraud Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

Izin yang diminta : Wawancara,

Berdasarkan hasil verifikasi berkas permohonan dan kesediaan unit kerja di Lokasi Riset, dengan ini Saudara diberikan izin untuk melaksanakan Riset pada **KPP Pratama Yogyakarta**, sepanjang data dan/atau informasi yang didapat digunakan untuk keperluan Riset dan tidak melanggar ketentuan Pasal 34 Undang-Undang KUP dan informasi publik yang dikecualikan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.

Beberapa hal yang perlu Saudara perhatikan:

- 1) Masa berlaku Surat Izin Riset ini adalah: **5 Agustus 2022 s/d 4 Februari 2023**;
- 2) Izin Riset dapat diperpanjang paling banyak 3 (tiga) kali, masing-masing berlaku selama 6 (enam) bulan;
- 3) Perpanjangan diajukan sebelum sebelum berakhirnya masa berlaku izin Riset;
- 4) Setelah melaksanakan Riset, Saudara diwajibkan mengirimkan Hasil Riset melalui email ke [riset@pajak.go.id](mailto:riset@pajak.go.id);
- 5) Apabila periset tidak mengirimkan hasil riset, maka DJP dapat menghentikan layanan pemberian izin riset kepada periset.

Demikian, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

a.n. Direktur  
Kepala SubDirektorat Penyuluhan Perpajakan

Ttd.

Inge Diana Rismawanti



Terima kasih atas perhatian Saudara dengan telah memilih tema perpajakan sebagai tema riset. Semoga hal ini dapat membantu meningkatkan kesadaran perpajakan masyarakat Indonesia di masa mendatang.



## e-Riset : Persetujuan Izin Riset

1 pesan

Eriset Direktorat Jenderal Pajak <riset@pajak.go.id>  
Balas ke: riset@pajak.go.id  
Kepada: anika.mallina@gmail.com

Kam, 9 Feb 2023 pukul 15.14

### KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA DIREKTORAT JENDERAL PAJAK



#### DIREKTORAT PENYULUHAN, PELAYANAN, DAN HUBUNGAN MASYARAKAT

JALAN GATOT SUBROTO KAV. 40-42, GEDUNG MAR'IE MUHAMMAD LT.16, JAKARTA 12190  
TELEPON 021-5250208 EXT.51658; FAKSIMILE 021-5736088, 5262921; SITUS [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id)  
LAYANAN INFORMASI DAN PENGADUAN KRING PAJAK (021) 1500200;  
EMAIL [pengaduan@pajak.go.id](mailto:pengaduan@pajak.go.id), [informasi@pajak.go.id](mailto:informasi@pajak.go.id)

Nomor : S-288/RISET/PJ.09/2023 Jakarta, 9 Februari 2023  
Sifat : Biasa  
Hal : Persetujuan Izin Riset

Yth **Anika Mallina**

Dolo Rt 023 Rw 026 Wedomartani, Ngemplak, Sleman

Sehubungan dengan permohonan izin riset yang Saudara ajukan dengan Nomor Layanan: **00555-2023** pada **2 Februari 2023**, dengan informasi:

NIM : 21919005

Kategori riset : Gelar-S2

Jurusan : Magister Akuntansi

Fakultas : Fakultas Bisnis Dan Ekonomika

Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Judul Riset : (perpanjangan Ijin) Peran Unit Kepatuhan Internal Dalam Memitigasi Fraud Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

Izin yang diminta : Wawancara,

Berdasarkan hasil verifikasi berkas permohonan dan kesediaan unit kerja di Lokasi Riset, dengan ini Saudara diberikan izin untuk melaksanakan Riset pada **KPP Pratama Yogyakarta**, sepanjang data dan/atau informasi yang didapat digunakan untuk keperluan Riset dan tidak melanggar ketentuan Pasal 34 Undang-Undang KUP dan informasi publik yang dikecualikan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.

Beberapa hal yang perlu Saudara perhatikan:

- 1) Masa berlaku Surat Izin Riset ini adalah: **9 Februari 2023 s/d 8 Agustus 2023**;
- 2) Izin Riset dapat diperpanjang paling banyak 3 (tiga) kali, masing-masing berlaku selama 6 (enam) bulan;
- 3) Perpanjangan diajukan sebelum sebelum berakhirnya masa berlaku izin Riset;
- 4) Setelah melaksanakan Riset, Saudara diwajibkan mengirimkan Hasil Riset melalui email ke [riset@pajak.go.id](mailto:riset@pajak.go.id);
- 5) Apabila periset tidak mengirimkan hasil riset, maka DJP dapat menghentikan layanan pemberian izin riset kepada periset.

Demikian, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

a.n. Direktur  
Kepala SubDirektorat Penyuluhan Perpajakan

Ttd.

Inge Diana Rismawanti



Terima kasih atas perhatian Saudara dengan telah memilih tema perpajakan sebagai tema riset. Semoga hal ini dapat membantu meningkatkan kesadaran perpajakan masyarakat Indonesia di masa mendatang.

Persetujuan Menjadi Partisipan  
Kepada,  
Partisipan Wawancara  
di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

Saya yang bertandatangan di bawah ini,

Inisial : HC

Umur : 52 Tahun

Menyetujui untuk menjadi responden dalam penelitian yang dilakukan oleh:

Nama : Anika Mailina

NIM : 21919005

Pekerjaan : Mahasiswa Program Studi Akuntansi Program Magister  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Judul Penelitian : Peran Unit Kepatuhan Internal dalam Memitigasi *Occupational Fraud*  
Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

Untuk itu, melalui kesempatan ini saya mengharap kesediaan Bapak/Ibu menjadi partisipan saya dalam penelitian ini dan apabila partisipan menyetujui maka dengan ini saya memohon kesediaan untuk menandatangani lembar persetujuan, serta menjawab pertanyaan yang saya ajukan.

Atas perhatian responden, saya ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 14 April 2023

Peneliti



Anika Mailina

Partisipan 1



Inisial HC

Persetujuan Menjadi Partisipan

Kepada,

Partisipan Wawancara

di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

Saya yang bertandatangan di bawah ini,

Inisial : MA

Umur : 41 Tahun

Menyetujui untuk menjadi responden dalam penelitian yang dilakukan oleh:

Nama : Anika Mailina

NIM : 21919005

Pekerjaan : Mahasiswa Program Studi Akuntansi Program Magister  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

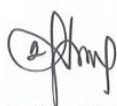
Judul Penelitian : Peran Unit Kepatuhan Internal dalam Memitigasi *Occupational Fraud*  
Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

Untuk itu, melalui kesempatan ini saya mengharap kesediaan Bapak/Ibu menjadi partisipan saya dalam penelitian ini dan apabila partisipan menyetujui maka dengan ini saya memohon kesediaan untuk menandatangani lembar persetujuan, serta menjawab pertanyaan yang saya ajukan.

Atas perhatian responden, saya ucapkan terima kasih.

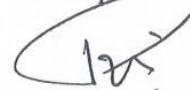
Yogyakarta, 14 Maret 2023

Peneliti



Anika Mailina

Partisipan 2



Inisial MA

Persetujuan Menjadi Partisipan

Kepada,

Partisipan Wawancara

di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

Saya yang bertandatangan di bawah ini,

Inisial : DK

Umur : 27 Tahun

Menyetujui untuk menjadi responden dalam penelitian yang dilakukan oleh:

Nama : Anika Mailina

NIM : 21919005

Pekerjaan : Mahasiswa Program Studi Akuntansi Program Magister

Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Judul Penelitian : Peran Unit Kepatuhan Internal dalam Memitigasi *Occupational Fraud*

Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

Untuk itu, melalui kesempatan ini saya mengharap kesediaan Bapak/Ibu menjadi partisipan saya dalam penelitian ini dan apabila partisipan menyetujui maka dengan ini saya memohon kesediaan untuk menandatangani lembar persetujuan, serta menjawab pertanyaan yang saya ajukan.

Atas perhatian responden, saya ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 2 Maret 2023

Peneliti



Anika Mailina

Partisipan 3



Inisial DK



Persetujuan Menjadi Partisipan  
Kepada,  
Partisipan Wawancara  
di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

Saya yang bertandatangan di bawah ini,

Inisial : HR

Umur : 55 Tahun

Menyetujui untuk menjadi responden dalam penelitian yang dilakukan oleh:

Nama : Anika Mailina

NIM : 21919005

Pekerjaan : Mahasiswa Program Studi Akuntansi Program Magister  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Judul Penelitian : Peran Unit Kepatuhan Internal dalam Memitigasi *Occupational Fraud*  
Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

Untuk itu, melalui kesempatan ini saya mengharap kesediaan Bapak/Ibu menjadi partisipan saya dalam penelitian ini dan apabila partisipan menyetujui maka dengan ini saya memohon kesediaan untuk menandatangani lembar persetujuan, serta menjawab pertanyaan yang saya ajukan.

Atas perhatian responden, saya ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 14 April 2023

Peneliti



Anika Mailina

Partisipan 4



Inisial HR

Persetujuan Menjadi Partisipan  
Kepada,  
Partisipan Wawancara  
di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

Saya yang bertandatangan di bawah ini,

Inisial : JR

Umur : 51 Tahun

Menyetujui untuk menjadi responden dalam penelitian yang dilakukan oleh:

Nama : Anika Mailina

NIM : 21919005

Pekerjaan : Mahasiswa Program Studi Akuntansi Program Magister  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Judul Penelitian : Peran Unit Kepatuhan Internal dalam Memitigasi *Occupational Fraud*  
Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

Untuk itu, melalui kesempatan ini saya berharap kesediaan Bapak/Ibu menjadi partisipan saya dalam penelitian ini dan apabila partisipan menyetujui maka dengan ini saya memohon kesediaan untuk menandatangani lembar persetujuan, serta menjawab pertanyaan yang saya ajukan.

Atas perhatian responden, saya ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 16 Mei 2023

Peneliti



Anika Mailina

Partisipan 5



Inisial JR

Persetujuan Menjadi Partisipan  
Kepada,  
Partisipan Wawancara  
di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

Saya yang bertandatangan di bawah ini,

Inisial : AF

Umur : 50 Tahun

Menyetujui untuk menjadi responden dalam penelitian yang dilakukan oleh:

Nama : Anika Mailina

NIM : 21919005

Pekerjaan : Mahasiswa Program Studi Akuntansi Program Magister  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Judul Penelitian : Peran Unit Kepatuhan Internal dalam Memitigasi *Occupational Fraud*  
Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

Untuk itu, melalui kesempatan ini saya mengharap kesediaan Bapak/Ibu menjadi partisipan saya dalam penelitian ini dan apabila partisipan menyetujui maka dengan ini saya memohon kesediaan untuk menandatangani lembar persetujuan, serta menjawab pertanyaan yang saya ajukan.

Atas perhatian responden, saya ucapkan terima kasih.

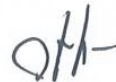
Yogyakarta, 19 Mei 2023

Peneliti



Anika Mailina

Partisipan 6



Inisial AF



Persetujuan Menjadi Partisipan  
Kepada,  
Partisipan Wawancara  
di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

Saya yang bertandatangan di bawah ini,

Inisial : AM

Umur : 35 Tahun

Menyetujui untuk menjadi responden dalam penelitian yang dilakukan oleh:

Nama : Anika Mailina

NIM : 21919005

Pekerjaan : Mahasiswa Program Studi Akuntansi Program Magister  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

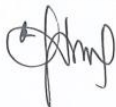
Judul Penelitian : Peran Unit Kepatuhan Internal dalam Memitigasi *Occupational Fraud*  
Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

Untuk itu, melalui kesempatan ini saya mengharap kesediaan Bapak/Ibu menjadi partisipan saya dalam penelitian ini dan apabila partisipan menyetujui maka dengan ini saya memohon kesediaan untuk menandatangani lembar persetujuan, serta menjawab pertanyaan yang saya ajukan.

Atas perhatian responden, saya ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 19 Mei 2023

Peneliti



Anika Mailina

Partisipan 7



Inisial AM

Persetujuan Menjadi Partisipan  
Kepada,  
Partisipan Wawancara  
di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

Saya yang bertandatangan di bawah ini,

Inisial : DM

Umur : 40 Tahun

Menyetujui untuk menjadi responden dalam penelitian yang dilakukan oleh:

Nama : Anika Mailina

NIM : 21919005

Pekerjaan : Mahasiswa Program Studi Akuntansi Program Magister  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia


Judul Penelitian : Peran Unit Kepatuhan Internal dalam Memitigasi *Occupational Fraud*  
Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

Untuk itu, melalui kesempatan ini saya mengharap kesediaan Bapak/Ibu menjadi partisipan saya dalam penelitian ini dan apabila partisipan menyetujui maka dengan ini saya memohon kesediaan untuk menandatangani lembar persetujuan, serta menjawab pertanyaan yang saya ajukan.

---

Atas perhatian responden, saya ucapkan terima kasih.

Peneliti



Anika Mailina

Yogyakarta, 17 Mei 2023

Partisipan 8



Inisial DM

## DAFTAR MANUSKRIP WAWANCARA

### Manuskrip Wawancara I. Informan HC

Narasumber : KPP Pratama Yogyakarta

Waktu : Jumat, 14 April 2023 (pukul 15:30)

P : Peneliti

I : Informan

---

P : Selamat siang Ibu. Sudah berapa lama ibu menjabat sebagai Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal?

I : Saya menjabat sebagai Kasuki KPP Pratama Yogyakarta sejak bulan Juli tahun 2022, jadi sudah hampir satu tahun.

P : Bagaimana struktur Unit Kepatuhan Internal KPP Pratama Yogyakarta?

I : Unit Kepatuhan Internal di KPP Pratama Yogyakarta merupakan unit setara eselon 4 yang mana merupakan bagian dari SUKI (Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal).

P : Berapa orang staf UKI KPP Pratama Yogyakarta saat ini bu?

I : Saat ini pelaksana SUKI yang mengampu tugas sebagai KI (Kepatuhan Internal) itu ada dua orang. Jadi 3 dengan saya sendiri sebagai Kasuki.

P : Bagaimana penunjukkan untuk menjadi staf UKI KPP Pratama Yogyakarta bu? Secara *mandatory* atau ada seleksi tertentu?

I : Untuk menjadi staf UKI di KPP Pratama Yogyakarta itu tidak ada seleksi tertentu, penunjukannya dengan Surat Keputusan (SK) dari Kepala Kantor.

P : Apa saja tugas dan tanggungjawab Unit Kepatuhan Internal pada KPP Pratama Yogyakarta apa saja bu?

I : Secara garis besar, tugas UKI KPP Pratama Yogyakarta yaitu menyusun jadwal dan kebutuhan sumber daya, melakukan EPITE atau Evaluasi Pengendalian Intern Tingkat Entitas, kemudian melaksanakan Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika (PPINE), lalu melaksanakan Pemantauan Pengendalian Intern Tingkat Aktivitas (PPITA), kemudian melaksanakan pemantauan tindak lanjut atas rekomendasi, dan menyampaikan laporan kepada pimpinan unit kerja.

P : Penyusunan jadwal dan kebutuhan sumber daya itu bagaimana dan kapan dilakukannya Bu?

I : Penyusunan jadwal untuk melakukan pemantauan itu dilakukan oleh UKI KPP Pratama Yogyakarta pada T-1 yaitu sekitar bulan November-Desember, UKI-1 yaitu Direktorat KITSDA yang melakukan penyusunan Tabel Rancangan Pengendalian (TRP) dan itu prosesnya berkoordinasi dengan kita selaku UKI-III. Kemudian kami melakukan perencanaan terhadap proses pemantauan penerapan kode etik dan kode perilaku, yaitu pemilihan objek, penentuan metode yang akan digunakan, frekuensi pemantauan dan periode pelaporannya.

P : Proses bisnis yang dilakukan pemantauan oleh UKI KPP Pratama Yogyakarta itu ditentukan oleh siapa Bu?

I : Jadi, penentuan proses bisnis yang dilakukan pemantauan pengendalian internal itu ditentukan oleh UKI-1, dalam hal ini adalah Direktorat KITSDA. Kriteria proses bisnis yang dipantau biasanya terkait dengan pencapaian sasaran strategis, maupun yang menjadi perhatian masyarakat/pimpinan/badan pengawas *intern* maupun *ekstern*, dan juga proses bisnis dengan risiko penyimpangan dan *fraud* yang tinggi.

P : EPITE dilaksanakan kapan Bu? Dan Bagaimana kegiatan tersebut dilakukan?

I : EPITE dilaksanakan paling sedikit dua tahun sekali. Misalnya KPP melakukan EPITE pada bulan Juni 2021, maka EPITE selanjutnya dilakukan paling lambat Juni 2023.

P : Teknik apa saja yang dilakukan pada saat UKI KPP Pratama Yogyakarta melakukan pemantauan intern, Bu?

I : Ada 4 teknik yang dapat dipilih yaitu reviu dokumen, wawancara, survei dan observasi. Kita dapat menggunakan satu teknik ataupun menggabungkan beberapa teknik tersebut. Untuk UKI KPP Pratama Yogyakarta menggunakan teknik reviu dokumen, *surveillance* ke Wajib Pajak.

P : Untuk reviu dokumen, itu apa saja Bu?

I : Reviu dokumen itu berdasarkan proses bisnis yang kita lakukan pemantauan. Terhadap proses pemeriksaan pajak, maka dokumen yang kita reviu yaitu: Laporan

Hasil Pemeriksaan (LHP). Kemudian terhadap proses bisnis pengawasan pajak, dokumen yang kita reviu adalah Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (SP2DK) dan Laporan Hasil Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (LHP2DK), sedangkan terhadap pengadaan barang dan jasa, kita mereviu dokumen dan surat-surat antara lain: surat penunjukkan apabila penunjukan langsung, surat pesanan, HPS, BAST, Berita Acara Pembayaran, dll.

P : Terkait dengan pemantauan penegakan integritas dan nilai etika itu apa saja yang dilakukan oleh UKI KPP Pratama Yogyakarta bu?

I : Terkait PPINE, ada tiga hal utama yaitu UKI melakukan pemantauan kode etik dan kode perilaku pegawai, kemudian menyusun profil pegawai termasuk di dalamnya yaitu *knowing your employee*. Dan selanjutnya UKI juga melakukan pemanfaatan *Fraud Risk Scenario* (FRS).

P : Pemantauan terhadap kode etik dan kode perilaku kapan dilakukannya Bu?

I : Pemantauan penegakan kode etik dan kode perilaku dengan metode sidak itu dilakukannya minimal 1 kali dalam 1 cawu, jadi minimal 3 kali dalam setahun.

P : Dalam melakukan mitigasi terhadap *occupational fraud* (kecurangan yang dilakukan oleh pegawai), apa strategi yang dilakukan oleh UKI KPP Pratama Yogyakarta?

I : Dalam mitigasi *occupational fraud*, kami berkoordinasi dengan Direktorat KITSDA. Selain itu kami menghimbau agar atasan langsung dari para pegawai memiliki peran aktif dalam memberikan pemahaman, keteladanan dan pembinaan terhadap bawahannya, terkait budaya antikorupsi. Kepala Kantor selaku pimpinan unit kerja juga senantiasa memberikan teladan dan arahan dalam setiap kesempatan, dan mengingatkan pegawai akan pentingnya menjaga integritas. Terutama apabila pegawai menjalankan tugas yang harus berhadapan langsung dengan Wajib Pajak. Berbagai himbauan juga kami sampaikan ke seluruh pegawai terutama dalam forum resmi, rapat pembinaan, dll agar seluruh pegawai memiliki integritas yang tinggi, berani untuk menolak gratifikasi dan juga tidak ragu untuk melaporkan apabila melihat adanya *fraud* ataupun pelanggaran terhadap kode etik

P : Tadi Ibu menyebutkan untuk berani melaporkan adanya gratifikasi? Sarana pelaporannya apa dan bagaimana Bu?

I : Laporan Pengendalian Gratifikasi (PPG) secara berjenjang, UKI KPP Pratama Yogyakarta melaporkannya ke Kanwil DJP DIY.

P : Terkait penyusunan profil pegawai bagaimana Bu?

I : Penyusunan profil pegawai itu kami lakukan setiap tahun. Profil pegawai meliputi 3 tahapan yaitu persiapan, pelaksanaan dan pelaporan. Untuk tahap persiapan ini dilakukan oleh UKI-1 atau Direktorat KITSDA tetapi dengan berkoordinasi dengan kami selaku UKI-III. Nah, tahap persiapan ini dilakukan dengan menentukan jumlah pegawai yang akan dilakukan *profiling* dan kriteria pegawainya. Tahap pelaksanaan dilakukan dengan pengumpulan data dan informasi, analisis harta kekayaan, dan pendalaman informasi. Sedangkan tahap pelaporannya yaitu menyampaikan matriks profil pegawai ke Direktorat KITSDA Setiap bulan Oktober.

P : Minimal berapa pegawai yang dibuat profil dan apa saja kriterianya Bu?

I : Untuk jumlah pegawai yang dilakukan *profiling* itu pada KPP Pratama Yogyakarta selaku UKI-III minimal 5 pegawai, yang mana 2 orangnya merupakan pimpinan unit vertikal setara eselon IV. Kriterianya yaitu: menjalankan proses bisnis seperti yang ditetapkan dalam RPT pada tahun berjalan, menduduki jabatan struktural dan/atau fungsional tertinggi setelah kepala kantor, memiliki masa kerja paling lama di unit kerja, mendekati batas usia pensiun, belum pernah diprofil, dan dimungkinkan kriteria tambahan. Kalau di KPP Pratama Yogyakarta, kita melakukan profil terhadap 20 pegawai sesuai kriteria tersebut.

P : Kriteria tambahan tersebut apa saja Bu?

I : Misalnya dalam hal jumlah pegawai yang menjalankan probis sesuai RPT itu kurang dari ketentuan, maka UKI bisa memilih pegawai lain selain eselon IV tersebut. Tetapi karena di KPP Pratama Yogyakarta jumlahnya sesuai maka yang dibuat profil adalah sesuai kriteria pertama. Ketentuan tambahan lain apabila pimpinan/pegawai UKI sendiri yang memenuhi kriteria untuk dilakukan profil

maka dalam hal ini penyusunan profil yang melakukan adalah UKI di atasnya, yaitu UKI-II.

P : Dalam hal penguatan budaya organisasi, bagaimana peran UKI KPP Pratama Yogyakarta Bu?

I : Dalam rangka mencegah *fraud* dan juga memperkuat budaya organisasi, itu ada di dalam salah satu prosedur kerja UKI yaitu melaksanakan *Internalisasi Corporate Value (ICV)*. Program kerja ICV sendiri dituangkan dalam Nota Dinas Direktur Jenderal Pajak dimana salah satu dari program ICV tersebut adalah penguatan budaya anti korupsi, pembinaan mental pegawai, penguatan *teambuilding*. Program ICV ini juga merupakan salah satu langkah yang dilakukan oleh UKI untuk mencegah tindakan pelanggaran kode etik ataupun *fraud* dengan memperkuat integritas pegawai.

P : Selama pelaksanaan tugas UKI untuk memitigasi *occupational fraud*, apakah ada kendala yang ibu hadapi?

I : Kalau kendala tidak ada, lebih tepatnya ke tantangan. Antara lain bagaimana untuk mengingatkan pegawai dalam menjalankan tugas pemeriksaan dan pengawasan pajak sesuai dengan SOP dan memenuhi semua aturan sampai yang sekecil-kecilnya. Kadang pegawai lupa misalnya penyampaian SP2 yg seharusnya ada tanggal diterima, hanya ada tandatangan atau paraf penerima, sedangkan hal itu bisa dianggap sebagai kesalahan administrasi pada saat WP melakukan banding. Pengendalian internal terkait temuan BPK misal STP belum diterbitkan atau penerbitan lewat waktu sementara nominal kecil atau yg terkait konfirmasi status penerbitan STP dobel dll. biasanya lama dari Seksi Pengawasan dan mepet waktu krn banyaknya yg hrs di konfirmasi. Pengendalian internal terkait kode etik dan kode perilaku juga ada kendala karena terkadang hal kecil tetapi agak susah mengingatkan misal pemakaian sandal atau *nametag* selama di kantor.

P : Apakah ada saran untuk perbaikan prosedur kerja UKI dalam memitigasi *occupational fraud* pada KPP Pratama Yogyakarta?

I : Saran perbaikan lebih ke arah waktu pelaporan dan pemisahan tugas. Seharusnya temuan BPK atas STP untuk ditindaklanjuti itu tidak pada akhir tahun yang saat

kita sibuk mengejar target realisasi penerimaan dan waktu untuk pemenuhannya tidak mepet. Karena tugas UKI juga jadi satu dengan tugas Subbagian Umum, sehingga kalau terkait administrasi jadi sulit dipenuhi, missal jika ada tanda tangan WP yg terlewat sementara pemeriksaan sudah agak lama. Kemudian saran terkait pemisahan tugas itu penting karena UKI yang ada sekarang ini yang membuat Mitigasi Risiko (MR) adalah UKI dan yang melakukan pemantauan atas risiko, ya UKI juga. Seharusnya dipisah atau unit yang melakukan pemantauan berdiri sendiri.



**Manuskrip Wawancara II. Informan MA**

**Narasumber : KPP Pratama Yogyakarta**

**Waktu : Selasa, 14 Maret 2023 (pukul 12:30)**

**P : Peneliti**

**I : Informan**

---

P : Dalam hal pendeteksian *fraud*, apa saja langkah yang dilakukan oleh UKI KPP Pratama Yogyakarta Bu?

I : Baik, jadi dalam Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika (PPINE), kita memanfaatkan *Fraud Risk Scenario* (FRS), jadi dilakukannya ini terus menerus, berkesinambungan dalam setahun masa kerja kita. Jadi kita mengidentifikasi indikator-indikator untuk memutuskan tindak lanjut apa apabila ditemukan indikasi adanya *fraud*. Yang kita indikasi mulai dari potensi atau risiko *fraud*-nya. – unturnya adalah "WHAT" (apa) – kemudian kita menentukan skema *fraud* itu sendiri, kita mengidentifikasi mulai dari "WHO", "WHEN", "WHERE", "WHY", dan "HOW". Setelah menentukan skemanya, kita menganalisa indikator *fraud*-nya, yaitu gejala apa yg muncul terkait risiko *fraud* itu sendiri, misalnya apakah ada laporan yang terlambat dsb. Setelah kita menentukan indikator *fraud*-nya, kemudian kita membuat uraian langkah kerja untuk tindak lanjut dari masing-masing indikator *fraud* yang ditemukan. Untuk menemukan indikator *fraud*, ada beberapa contoh ciri perilaku yang mungkin muncul, seperti: gaya hidup mewah atau tidak sesuai profil penghasilannya, banyaknya hutang, kedekatan dg *stakeholder*, dsb.

P : Kemudian, dalam mitigasi risiko *fraud*, apakah UKI juga bekerja sama dengan badan pengawas lain? Atau mungkin dengan pihak lain?

I : Kalau dalam Pemantauan Pengendalian Penegakan Integritas dan Nilai Etika, pemanfaatan *Fraud Risk Scenario* dilakukan pada masing-masing unit kerja dengan pelaporan berjenjang nanti sampai tingkat kementerian, jadi kita kerjakannya di internal.

P : Jadi tidak ada kerjasama dengan BPK atau mungkin KPK begitu?

I : Dalam hal ini tidak.

- P : Kemudian bagaimana peran UKI KPP Pratama Yogyakarta dalam penguatan budaya antikorupsi pegawai dalam hal ini untuk memitigasi *fraud*?
- I : Penguatan budaya antikorupsi itu sebenarnya merupakan bagian dari program tahunan yaitu Program *Internalisasi Corporate Value* (ICV) khususnya dari bagian program nilai integritas, sesuai dengan petunjuk pelaksanaannya dilakukan dengan memperingati Hari Anti Korupsi Sedunia, melakukan sosialisasi materi Tipikor (Tindak Pidana Korupsi), dan juga *Wistleblowing System*, dan juga kita secara berkesinambungan melakukan berbagai kegiatan *Public Campaign*: seperti menempatkan *banner*, *poster* atau media internalisasi lain yg berkaitan dengan mekanisme dan saluran pengaduan, nah ini kita tempatkannya di tempat yang mudah dilihat pegawai, WP atau *stakeholder* lain.
- P : Dalam hal pengendalian gratifikasi, itu apakah UKI juga memiliki peran? Bagaimana peranannya?
- I : Dalam pengendalian gratifikasi, dibentuk Unit Pengendalian Gratifikasi atau kita singkat dengan UPG. UPG di masing2 unit kerja dalam hal ini kita ya di KPP Pratama Yogyakarta ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan dari Kepala Kanwil DJP D.I Yogyakarta. Sedangkan tugasnya secara umum adalah dengan melakukan diseminasi media sosial, terkait pesan anti gratifikasi, kemudian kita juga melakukan sosialisasi gratifikasi ini khususnya tentang materi PMK-227 dan materi antigratifikasi, melakukan *Risk Profiling*, melakukan pemantauan identifikasi titik rawan, ya atau risk profiling tadi, kemudian kita juga *survey* internal dan eksternal terkait Program Pengendalian Gratifikasi (PPG), kita juga biasanya meminta testimoni dari Wajib Pajak atau stakeholder kita yang nantinya itu akan kita unggah ke media online KPP kita terkait tentang efektivitas PPG, dan tentunya pelaksanaan HAKORDIA.
- P : Metode dan sarana apa yang dirasa oleh Ibu, paling efektif untuk dilakukan oleh UKI KPP Pratama Yogyakarta dalam mensosialisasikan nilai-nilai budaya antikorupsi kepada pegawai?
- I : Untuk pemilihan metode dan sarana dalam penguatan budaya antikorupsi itu dilaksanakan oleh kami sebagai UKI berdasarkan rencana kerja PPG. Jadi, ini ada aturan pelaksanaannya sendiri dan juga pedoman pelaksanaan Program

ICV, seperti yang sudah dijelaskan di awal. Jadi dua-duanya sudah ada aturan pelaksanaannya, jenis-jenis dan media apa yang kita gunakan sudah ditentukan, seperti itu.

P : Kapan kegiatan tersebut biasanya dilakukan, Bu?

I : *Oke*, kegiatan itu dilakukan sepanjang tahun, sesuai dengan *timeline* dan rencana kerja PPG dan program ICV. Jadi, kedua program ini mempunyai *timeline* pelaksanaan, misalkan untuk sosialisasi kita harus laksanakan kapan, kemudian seperti Hakordia itu dapat dilakukan di Desember, di akhir tahun, untuk peringatan Hari Anti Korupsi Sedunia, juga program komitmen pimpinan, nah itu kita laksanakan sesuai *timeline* yang ada di program kerja.

P : Jadi, sudah ada jadwal tersendiri ya Bu ya?

I : Betul, ada *timeline*-nya

P : Ketika melakukan survei kepada Wajib Pajak, apakah ada kriteria tertentu? Apakah random atau ada kriteria tertentu?

I : Untuk survei, kalau sehubungan dengan Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika (PPINE) metode survei untuk pemilihan responden surveinya merupakan orang-orang yang berhubungan atau berintegrasi langsung dengan pegawai yang dipantau selama masa penugasan, jadi misalnya ada pegawai yang ada surat tugas untuk ke Wajib Pajak terkait penggalian potensi atau terkait permohonan dari Wajib Pajak nah itu akan kita konfirmasi kepada Wajib Pajaknya terkait integritas dari pegawai yang menjalankan tugas tersebut.

P : Apakah UKI KPP Pratama Yogyakarta juga melakukan pengawasan terhadap LHKPN dan pola hidup pegawai?

I : Ya, betul. Untuk program ICV sebenarnya itu merupakan bagian dari *Knowing Your Employee*, nah itu dikerjakannya di setiap tahunnya, dan juga merupakan bagian dari penyusunan profil pegawai, jadi menganalisa tentang harta kekayaan dan juga gaya hidup pegawai, jadi seperti itu.

- P : Kemudian apakah UKI memiliki kendala atau tantangan yang selama ini dihadapi dalam melaksanakan tugas pemantauan pengendalian intern?
- I : Oke, secara umum mungkin bukan merupakan kendala ya karena program yang kita laksanakan sudah ada *timeline*-nya secara terpusat dan *tools*-nya juga disediakan, medianya juga sudah ditentukan, jadi mungkin yang merupakan tantangan bagi kami adalah untuk mensosialisasikan kepada seluruh pegawai bahwa sebenarnya pengendalian *intern tuh* bukan tugas UKI saja tapi merupakan tugas dan kewajiban bagi seluruh pegawai dalam hal menjaga nilai integritas
- P : Dalam hal pembangunan Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi di KPP Pratama Yogyakarta, apakah ada peranan UKI di dalamnya? Bagaimana perannya?
- I : Oke baik, dan Alhamdulillah-nya KPP Pratama Yogyakarta sudah mendapatkan predikat ZIWBK pada tahun 2022 dan pembangunan ZIWBK itu dilakukan terhadap seluruh proses bisnis yang secara garis besar dibagi menjadi enam komponen pengungkit pembangunan ZIWBK antara lain Komponen Manajemen Perubahan, Penataan Tata Laksana, Penataan Sistem Manajemen SDM, Penguatan Akuntabilitas, Penguatan Pengawasan, dan ujungnya adalah Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Pelaksanaan tugas Unit Kepatuhan Internal merupakan bagian dari area pengungkit di Penguatan Pengawasan. Jadi sudah merupakan apa yang kami kerjakan mulai dari program ICV sampai dengan program untuk Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika itu sudah termasuk di dalam komponen Penguatan Pengawasan.
- P : Bagaimana solusi atau saran perbaikan agar UKI lebih efektif dalam memitigasi *occupational fraud* pada KPP Pratama Yogyakarta?
- I : Ya, tentunya untuk *upgrade soft skills* dari petugas UKI yang terpilih sangat diperlukan, khususnya untuk kasus atau memitigasi risiko tentang *occupational fraud*. Kebetulan di KPP Pratama Yogyakarta tidak ada atau tidak ditemukan indikasi adanya *occupational fraud* pada KPP Pratama Yogyakarta, upaya pengendalian dan pemantuan dilakukan, sudah kita lakukan sesuai dengan pedoman pelaksanaan dan rencana kerja yang ditetapkan, seperti itu.

### Manuskrip Wawancara III. Informan DK

**Narasumber : KPP Pratama Yogyakarta**

**Waktu : Kamis, 2 Maret 2023 (pukul 15:30)**

**P : Peneliti**

**I : Informan**

---

P : Apa saja tugas Unit Kepatuhan Internal (UKI) pada KPP Pratama Yogyakarta?

I : Tugas UKI itu ada... yang pertama: Pemantauan Pengendalian Intern (salah satunya pemantauan *Fraud Risk Scenario* atau FRS); kemudian reviu implementasi manajemen risiko; pemantauan penerapan kode etik dan kode perilaku; pemantauan tindak lanjut hasil pengawasan; perumusan rekomendasi perbaikan proses bisnis; dan pengendalian gratifikasi.

P : Apa saja risiko *fraud* yang mungkin dihadapi oleh KPP Pratama Yogyakarta?

I : Secara umum, risiko *fraud* yang mungkin terjadi adalah saat proses pengawasan oleh AR dan saat proses pemeriksaan karena AR dan pemeriksa akan berhubungan langsung dengan Wajib Pajak. Akan tetapi selama ini dan insyaallah seterusnya tidak ada pelanggaran *fraud* yang terjadi pada proses-proses bisnis di KPP Pratama Yogyakarta.

P : Apakah Unit Kepatuhan Internal telah mengidentifikasi proses bisnis yang rawan terhadap terjadinya *fraud* di KPP Pratama Yogyakarta, mba?

I : Iya, ada dua yakni proses pengawasan oleh AR dan proses pemeriksaan oleh pemeriksa pajak.

P : Kalau terkait dengan pengadaan barang dan jasa ada atau tidak di skema?

I : Kalau di skema FRS sendiri tidak ada pemantauan untuk pengadaan barang dan jasa, tetapi dia dipantau melalui pemantauan pengendalian utama.

P : Apa skema *fraud* yang diidentifikasi dan dilakukan pemantauan oleh UKI?

I : Skemanya menggunakan 5W1H. Misalkan pada Proses Bisnis Pengawasan oleh AR: 'Who'-nya *Account Representative* Pengawasan dan Konsultasi yang berwenang dalam melakukan pengawasan Wajib Pajak, 'when'-nya pada saat konsultasi terkait SP2DK atau saat kegiatan visit, 'where'-nya terjadi di dalam

dan/atau di luar kantor, 'why' nya untuk memperoleh uang atau fasilitas dari WP tersebut; 'how' nya bagaimana penyimpangan dilakukan, misalkan: (1) melakukan perhitungan potensi terhadap Wajib Pajak tertentu baik berdasarkan data pemicu ataupun analisa mandiri; (2) atas perhitungan potensi yang telah dilakukan tidak menerbitkan SP2DK sesuai dengan data pemicu; atau (3) AR menerbitkan SP2DK lebih besar/kecil dari potensi yang seharusnya atas Wajib Pajak tertentu; (4) membuat konsep SP2DK dua buah yang salah satunya tidak berdasarkan LHPt sebenarnya (dibuat lebih besar); kemudian (5) pembiaran data sehingga menyebabkan daluwarsa penetapan dengan tidak menerbitkan SP2DK dan/atau Surat Tagihan Pajak (STP) yang seharusnya diterbitkan; kemudian (6) melakukan negosiasi penyesuaian terkait pembayaran SP2DK; (7) adanya pengenaan tarif untuk jasa konsultasi dengan menjanjikan bantuan untuk menyelesaikan kewajiban perpajakan Wajib Pajak; dan (8) adanya pemberian sejumlah uang/gratifikasi dari Wajib Pajak dengan dalih jasa konsultasi perpajakan; dan juga bisa jadi skema lainnya juga.

Pada Proses Bisnis Pemeriksaan oleh Pemeriksa Pajak: 'who'nya Fungsional Pemeriksa Pajak (FPP), 'when' nya pada saat dan/atau setelah proses pemeriksaan pajak, 'where'nya terjadi di dalam dan/atau di luar kantor, 'why' nya untuk memperoleh imbalan atau fasilitas dari Wajib Pajak yang diperiksa, 'how' nya bagaimana penyimpangan dilakukan. Nah, penyimpangan yang dilakukan misalkan pemeriksa menghilangkan sejumlah koreksi yang nilainya signifikan; Atau pemeriksa tidak melakukan koreksi dari lebih bayar yang sebenarnya; kepala UP2 mengintervensi Tim Pemeriksa Pajak sehingga SKP menjadi lebih rendah dari yang seharusnya; Ada data yang didapatkan oleh pemeriksa akan tetapi tidak digunakan dalam pemeriksaan; Kemudian bisa juga pemeriksa melakukan koreksi menambah jumlah lebih bayar wajib pajak; Kemudian bisa pemeriksa menegosiasikan besar nilai ketetapan pajak dengan wajib pajak pada saat pembahasan penyusunan SPHP; Atau kemudian pemeriksa tidak melakukan langkah-langkah kerja yang telah ditentukan dalam Rencana Program Pemeriksaan; Menurunkan jumlah temuan yang signifikan saat melakukan pemeriksaan; Melaksanakan pemeriksaan pajak tidak sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku; Menyalahgunakan data yang bersumber dari internal DJP dan/atau keterangan/bukti dari pihak ketiga

sehingga merusak reputasi DJP; Adanya pemberian sejumlah uang/gratifikasi dari Wajib Pajak sehingga memperburuk citra instansi (*fraud*); Menutupi keterlambatan penyelesaian pemeriksaan; menurunkan nilai SKPKB dari yang seharusnya untuk mendapatkan imbalan dari WP.

P : Bagaimana metode dan prosedur kerja UKI dalam melakukan pemantauan pengendalian internal?

I : UKI melakukan pemantauan setiap bulan dengan mengambil sampel dalam pemantauan pengendalian utama, metodenya bisa dengan reviu dokumen, observasi, wawancara, maupun teknik lainnya.

P : Bagaimana cara UKI mengetahui adanya indikasi *fraud*?

I : UKI juga melakukan pemantauan *Fraud Risk Scenario* dari hasil Pemantauan Pengendalian Utama setiap bulan. Hasilnya adalah Laporan Hasil Pemantauan Indikator *Fraud*.

P : Bagaimana cara kerja Unit Kepatuhan Internal dalam mencegah *fraud* jika ada indikasi-indikasi *fraud* di lingkungan KPP Pratama Yogyakarta?

I : Jadi UKI membuat Laporan Temuan Berindikasi *Fraud* dan menyampaikannya ke Direktur KITSDA dengan tembusan Dirjen Pajak dan Irjen Kemenkeu.

P : Kapan UKI melaksanakan tugas pemantauan dalam rangka pencegahan *fraud* pada proses bisnis yang tadi mba sebutkan yaitu pengawasan dan pemeriksaan pajak?

I : Setiap bulan.

P : Bagaimana sistem pelaporan terhadap pengendalian internal yang dilakukan oleh UKI?

I : Untuk Laporan Hasil Pemantauan Pengendalian Utama dilakukan bulanan dan disampaikan ke Kepala Kantor, untuk triwulanan disampaikan ke Kanwil.

- P : Apakah ada umpan balik terhadap prosedur kerja yang dilakukan oleh UKI? Bagaimana umpan balik tersebut diterima?
- I : Kalau umpan balik itu bisa diterima secara langsung, melalui survey termasuk survey layanan umum, dan bisa juga disampaikan melalui naskah kedinasan.
- P : Apakah Unit Kepatuhan Internal berperan dalam menanamkan budaya integritas pegawai KPP Pratama Yogyakarta?
- I : Iya, perannya salah satunya adalah dengan mengadakan Sosialisasi Anti Gratifikasi terhadap Wajib Pajak maupun Pegawai KPP Pratama Yogyakarta yang setiap tahunnya wajib dilaksanakan.
- P : Bagaimana pendapat *Mbak* mengenai efektifitas peran UKI dalam memitigasi *fraud* di KPP Pratama Yogyakarta apakah sudah efektif?
- I : Kalau menurut saya efektif karena ada pemantauan pemanfaatan *Fraud Risk Scenario* setiap bulannya serta rutin diadakan sosialisasi Anti Korupsi dan Anti Gratifikasi.
- P : Bagaimana pendapat *Mbak* mengenai beban kerja dan tanggung jawab UKI di KPP Pratama Yogyakarta?
- I : Beban kerja dan tanggung jawab sesuai dengan tupoksi dan Rancangan Pemantauan Tahunan sesungguhnya sangat banyak sekali karena terlalu banyak laporan-laporan yang dibuat namun sayangnya tidak ada aplikasi satu pintu yang dibuat oleh KITSDA sehingga perlu membuat *timeline* tugas UKI agar tidak ada tugas yang terlewat. Selain itu keterbatasan akses aplikasi untuk Pemantauan Pengendalian Utama membuat petugas UKI sedikit kesulitan untuk mendapatkan daftar berkas yang akan dipantau.
- P : Bagaimana pendapat *Mbak* mengenai kualitas pengendalian internal di KPP Pratama Yogyakarta yang dilakukan oleh UKI?
- I : Kualitasnya sudah baik dan sejalan dengan Rencana Pemantauan Tahunan (RPT) yang dibuat oleh KITSDA setiap tahunnya.



- P : Apakah ada persyaratan kompetensi khusus untuk menjadi staf UKI?
- I : Ada, kualifikasi umum, yaitu: (1) memiliki kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural yang memadai; (2) memperoleh pendidikan dan pelatihan minimal terkait: (1) konsep dasar pengendalian intern, (2) perancangan dan pengembangan perangkat PPI, mekanisme pelaksanaan PPI, (3) simulasi pelaksanaan PPI berdasarkan perangkat yang telah disusun, dan (4) SOP proses bisnis pada unit kerja bersangkutan.
- Kualifikasi pendidikan dan masa kerja:
1. Sarjana/Diploma IV dengan masa kerja paling sedikit 2 (dua) tahun;
  2. Diploma III dengan masa kerja paling sedikit 2 (dua) tahun; dan
  3. Diploma I dengan masa kerja paling sedikit 5 (lima) tahun.
- P : Apakah *Mbak* Dewi sudah memenuhi semua persyaratan kompetensi untuk menjadi staf UKI tersebut?
- I : Untuk kualifikasi pendidikan dan masa kerja sudah sesuai syarat, namun untuk kualifikasi umum masih harus terus belajar karena RPT terus berganti setiap tahunnya.
- P : Apakah sering dilakukan diklat untuk mengembangkan kompetensi staf UKI?
- I : Sering ada *elearning* dan setiap tahunnya ada *workshop* untuk mengembangkan kompetensi staf UKI.
- P : Apa saja kendala yang dihadapi oleh UKI dalam melaksanakan tugas mitigasi *fraud* dan melakukan penguatan integritas pegawai di KPP Pratama Yogyakarta?
- I : Kendalanya biasanya saat melakukan pemantauan berkas, kadang berkas yang disampaikan masih kurang sehingga perlu meminta kembali. Namun, untuk *fraud* dan perilaku yang tidak sesuai integritas, sejauh pengamatan dan hasil pemantauan berkas, tidak ada indikasi tersebut di KPP Pratama Yogyakarta
- P : Bagaimana pendapat *Mbak* mengenai struktur unit kepatuhan internal yang ideal di KPP Pratama Yogyakarta?

- I : Sejauh ini strukturnya sudah ideal sesuai dengan Kerangka Kerja Penerapan Sistem Pengendalian Intern meskipun dalam kerangka tersebut tentu terdapat banyak kekurangan dan keterbatasan namun dengan komitmen pimpinan insyaallah semua sudah berjalan dengan ideal.
- P : Menurut *Mbak*, langkah apa yang diperlukan untuk memaksimalkan peran UKI dalam memitigasi *fraud* pada KPP Pratama Yogyakarta?
- I : Langkahnya adalah dengan melakukan pemantauan *Fraud Risk Scenario* setiap bulan dan melakukan pemantauan pengendalian utama yang juga dilakukan. Selain itu UKI juga melaksanakan *survey* kepada pihak eksternal seperti contohnya wajib pajak dengan jadwal minimal setahun sekali yang dapat menjadi langkah tepat untuk melihat apakah ada pegawai KPP Pratama Yogyakarta yang dalam tugas dan jabatannya melakukan *fraud*.
- P : Bagaimana pendapat *Mbak* langkah yang perlu dilakukan untuk memperkuat integritas dan kesadaran antikorupsi pegawai KPP Pratama Yogyakarta?
- I : Melakukan sosialisasi secara terus menerus dan memasang *banner-banner* anti korupsi dan anti gratifikasi di seluruh penjuru kantor.
- P : Menurut *Mbak*, keahlian khusus atau kompetensi tambahan apa yang diperlukan bagi Kasuki maupun staf UKI dalam melaksanakan tugas pengendalian internal dan mitigasi *fraud* di KPP Pratama Yogyakarta?
- I : Untuk keahlian khusus dan kompetensi tambahan sepertinya belum perlu karena tugas staf UKI sejauh ini adalah mengawasi serta sudah terdapat pedoman dan tata cara pengawasannya pada peraturan dan RPT yang dikeluarkan oleh KITSDA.

## Manuskrip Wawancara IV. Informan HR

**Narasumber : KPP Pratama Yogyakarta**

**Waktu : Jumat, 14 April 2023 (pukul 11:00)**

**P : Peneliti**

**I : Informan**

---

P : Sudah berapa lama Ibu menjadi kepala seksi P3?

I : Sebagai Kasi P3 itu sejak SMO jadi sejak Mei 2021 (1 tahun 11 bulan)

P : Berdasarkan wawancara saya sebelumnya dengan Staf UKI, diperoleh data bahwa proses bisnis pemeriksaan pajak, merupakan salah satu objek pemantauan UKI berdasarkan *Fraud Risk Scenario* (FRS). Apakah Ibu mengetahui risiko *occupational fraud* atau *fraud* pegawai yang ada pada proses bisnis ini?

I : Risiko *fraud* yang mungkin ada di dalam proses bisnis pemeriksaan pajak itu karena fungsional pemeriksa pajak dalam pelaksanaan tugasnya itu kan sering berhubungan dengan Wajib Pajak yang diperiksa. Karena ini adalah pemeriksaan lapangan, kalau untuk fungsional pemeriksa itu biasanya mereka akan menemui Wajib Pajak di tempat tinggalnya atau tempat usahanya. Nah, risikonya antara lain fungsional pemeriksa pajak bisa saja menerima suap ataupun gratifikasi dari Wajib Pajak untuk meloloskan Wajib Pajak itu dari pemeriksaan, kemudian meringankan utang pajak yang ditemukan dari proses pemeriksaan pajaknya. Bisa juga untuk pemeriksaan lebih bayar, agar hasilnya lebih besar atau bagaimana, seperti itu, jadi tidak sesuai. Kemudian untuk risiko lainnya yaitu pemeriksa pajak menjalankan pemeriksaan tetapi tidak sesuai dengan SOP yang ada. Oleh karena itu, risiko *fraud* ini yang harus dapat dideteksi dan dicegah agar jangan sampai terjadi.

P : Selain fungsional pemeriksa pajak, apakah pelaksana di seksi P3 yang dibawah oleh Ibu juga melakukan pemeriksaan pajak?

I : Iya, jadi untuk pemeriksa pajak itu ada dua yaitu fungsional pemeriksa pajak, kemudian ada yang namanya Petugas Pemeriksa Pajak, yang ditetapkan dengan SK Kepala Kantor. Untuk pelaksana di seksi P3 sendiri ada yang menjadi Petugas

Pemeriksa Pajak untuk memeriksa pemeriksaan tujuan lain yaitu penghapusan NPWP Orang Pribadi dan pencabutan pengukuhan Pengusaha Kena Pajak (PKP).

P : Apakah pernah ditemukan oleh UKI adanya indikasi *occupational fraud* pada proses bisnis pemeriksaan pajak?

I : Sampai saat ini belum pernah ada temuan maupun indikasi *fraud* pada proses bisnis pemeriksaan pajak di KPP Pratama Yogyakarta, mudah-mudahan seterusnya juga seperti itu.

P : Menurut Ibu, bagaimana risiko *fraud* pada proses bisnis pemeriksaan pajak ini dapat dicegah?

I : Risiko *fraud* pada proses pemeriksaan pajak antara lain dapat dicegah dengan tentunya memperkuat integritas yang dimiliki oleh pegawai pajak, terutama kepada fungsional pemeriksa pajak, kemudian juga dengan dilakukan pengawasan oleh atasan langsungnya, dalam hal ini untuk fungsional pemeriksa pajak adalah langsung di bawah kepala kantor ya. Kemudian juga tentunya dengan pemantauan pengendalian intern yang dilakukan secara berkala oleh Unit Kepatuhan Internal selaku unit yang melakukan pemantauan di tingkat satuan kerja.

P : Kapan biasanya UKI melakukan pemantauan terhadap proses bisnis pemeriksaan pajak?

I : Untuk pemantauan oleh UKI ini biasanya mereka akan meminjam dokumen terkait pemeriksaan pajak itu setiap satu bulan satu kali, biasanya di pertengahan bulan.

P : Dokumen apa saja yang dilakukan reviu oleh UKI?

I : Dokumen yang diminta oleh UKI biasanya sampel dari Laporan Hasil Pemeriksaan Pajak (LHP) yang sudah selesai. Nah, disini termasuk Surat Perintah Pemeriksaan (SP2) dan Surat Pemberitahuan Hasil Pemeriksaan (SPHP).

P : Selain *reviu* dokumen, apakah UKI juga melakukan teknik lain dalam melakukan pemantauan pengendalian internal terhadap proses bisnis pemeriksaan pajak?

I : Setahu saya, iya. UKI ini selain melakukan reviu terhadap sampel dokumen juga melakukan teknik survey yang dilakukan dengan mendatangi Wajib Pajak yang

telah dilakukan pemeriksaan, dengan tujuan untuk mendapatkan *feedback* dari Wajib Pajak mengenai apakah fungsional pemeriksa pajak KPP Pratama Yogyakarta ini dalam melakukan pemeriksaan pajak sudah sesuai aturan kemudian juga tidak ada indikasi *fraud*, seperti itu.

P : Menurut pendapat Ibu, bagaimana peran UKI sebagai mitra dalam mitigasi risiko *occupational fraud* pada proses bisnis pemeriksaan pajak? Apakah sudah efektif?

I : Kalau menurut saya, sudah cukup efektif peran UKI di KPP Pratama Yogyakarta ini dalam memitigasi risiko *fraud* pada proses bisnis pemeriksaan pajak sudah berjalan secara efektif, dengan terbuktinya tidak adanya temuan kasus *fraud* pegawai yang terjadi selama ini.

P : Dalam hal penegakan integritas pegawai, bagaimana Bu, apakah UKI juga memiliki peran di dalamnya?

I : Tentu saja UKI sangat berperan ya dalam penegakan integritas pegawai ini karena UKI sendiri *kan* merupakan PIC dari Pembangunan Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi (ZI WBK) di KPP Pratama Yogya, kemudian juga sebagai PIC dari program ICV, diantaranya program budaya anti korupsi, peringatan Hakordia, kemudian juga adanya peran atasan langsung dalam mengenali bawahannya (*knowing your employee*). Kemudian juga atasan langsung harus memberikan teladan mengenai kode etik, kemudian nilai-nilai Kementerian Keuangan, nilai-nilai integritas dan budaya anti korupsi kepada para bawahannya.

P : Apakah ada saran perbaikan dari Ibu selaku pemilik proses bisnis yang dilakukan pemantauan oleh UKI terkait peran UKI dalam memitigasi risiko *occupational fraud* pada proses pemeriksaan pajak?

I : Ada saran untuk staf UKI tentunya agar dapat memantau lebih baik lagi, sebaiknya dari staf UKI juga meningkatkan pengetahuan maupun ketrampilannya dalam mendeteksi *fraud* yang ada di KPP Pratama Yogyakarta, antara lain dengan banyak belajar, kemudian mempelajari proses bisnis dan alur kerja yang dilakukan pemantauan. Alur kerja dan SOP pemeriksaan pajak, itu staf UKI harus juga harus memahaminya. Kemudian, UKI juga harus lebih sering mengadakan kegiatan yang dapat memperkuat integritas pegawai. Misalnya, dengan mengadakan kegiatan

ICV tentang penguatan budaya antikorupsi yang lebih bervariasi, seperti mengundang narasumber atau pakar di bidang korupsi, hukum, dsb. Itu saran dari kami untuk pengembangan keterampilan staf UKI.

## Manuskrip Wawancara V. Informan JR

**Narasumber** : KPP Pratama Yogyakarta

**Waktu** : Selasa, 16 Mei 2023 (pukul 11.30)

**P** : Peneliti

**I** : Informan

---

P : Selamat Siang Pak, sudah berapa lama Bapak sudah berapa lama Bapak menjabat sebagai fungsional pemeriksa pajak?

I : Sudah 26 Tahun

P : Bagaimana pendapat Bapak terhadap risiko *occupational fraud* pada proses bisnis pemeriksaan pajak, khususnya di KPP Pratama Yogyakarta, Pak?

I : Risiko *fraud* akan selalu ada seberapa pun besarnya, karena bertemunya dua kepentingan dari dua belah pihak yang betolak belakang.

P : Pada pemeriksaan pajak itu, fungsional pemeriksa mendatangi ke lokasi Wajib Pajak atau memanggil ke kantor ini Pak?

I : Pertama kali memanggil Wajib Pajak dan berdasarkan mitigasi atau keadaan yang diperlukan maka akan mendatangi tempat Wajib Pajak juga.

P : Risiko *occupational fraud* pada proses pemeriksaan pajak, menurut Bapak, lebih disebabkan oleh faktor apa Pak? Apakah tekanan pekerjaan, diri sendiri atau lebih ke arah Wajib Pajaknya Pak?

I : Faktor terjadinya *fraud* menurut saya karena kepentingan yang berbeda dari dua belah pihak, kurangnya transparansi dan akuntabilitas dalam proses pemeriksaan, serta dorongan pribadi yang bisa muncul dari dua pihak.

P : Bagaimana dengan faktor *opportunity* (kesempatan) Pak? Adakah di KPP Pratama Yogyakarta ini peluang terjadinya *occupational fraud* pada proses bisnis pemeriksaan pajak?

I : Kesempatan akan selalu ada, namun dengan transparansi, akuntabilitas dan peringatan maupun pengawasan dari berbagai pihak terus menerus, maka akan mempersempit terjadinya *fraud*.

- P : Dalam rangka mendeteksi dan mencegah risiko *occupational fraud* di KPP Pratama Yogyakarta, menurut Bapak, faktor-faktor apa saja yang berperan Pak?
- I : Faktor yang berperan untuk mendeteksi *fraud* di antaranya transparansi dan akuntabilitas, pengawasan dari berbagai pihak dan pemantauan kelembagaan.
- P : Di KPP Pratama Yogyakarta ini ‘kan ada Unit Kepatuhan Internal selaku unit yang tugas utamanya melakukan pemantauan pengendalian intern, termasuk terhadap proses bisnis pemeriksaan pajak. Menurut Bapak, apakah UKI ini cukup berperan dalam mencegah risiko *occupational fraud* pada pemeriksaan pajak?
- I : Sangat berperan karena dilakukan secara rutin dengan titik tekan yang berbeda setiap pelaksanaannya.
- P : Hal-hal apa saja yang Bapak ketahui telah dilakukan oleh UKI KPP Pratama Yogyakarta dalam mendeteksi dan mencegah *occupational fraud* pada proses bisnis pemeriksaan pajak di KPP Pratama Yogyakarta?
- I : Hal-hal yang sudah dilakukan UKI yaitu pemantauan LHKPN, reviu rutin dengan titik tekan yang berbeda setiap pelaksanaannya, adanya ketentuan untuk penggunaan CCTV dan *recording device* saat pertemuan dengan Wajib Pajak, serta pemantauan mendadak (sidak)
- P : Menurut Bapak, adakah kekurangan atau kritik terhadap pemantauan pengendalian intern yang dilakukan oleh UKI, terhadap pendeteksian dan pencegahan *occupational fraud* pada proses bisnis pemeriksaan pajak, khususnya di KPP Pratama Yogyakarta?
- I : Selama ini sudah cukup baik
- P : Adakah saran perbaikan dari Bapak terhadap peran UKI KPP Pratama Yogyakarta dalam mendeteksi dan mencegah *occupational fraud*, khususnya pada proses bisnis pemeriksaan pajak?



## Manuskrip Wawancara VI. Informan AF

**Narasumber** : KPP Pratama Yogyakarta

**Waktu** : Jumat, 19 Mei 2023 (Pukul 11.00)

**P** : Peneliti

**I** : Informan

---

P : Selamat Siang Pak, sudah berapa lama Bapak menjabat sebagai Kepala Seksi Pengawasan?

I : 10 bulan

P : Bapak membawahi berapa *Account Representative* di seksi pengawasan ini?

I : 6 AR

P : Bagaimana pendapat Bapak terhadap risiko *occupational fraud* pada proses bisnis pengawasan pajak, khususnya di KPP Pratama Yogyakarta, Pak?

I : Risiko *occupational fraud* pada proses bisnis pengawasan pajak berpeluang terjadi, hal ini karena adanya interaksi langsung maupun tidak langsung antara fiskus dengan Wajib Pajak.

P : Pada pengawasan pajak itu, apakah Kepala Seksi Pengawasan dan *Account Representative* mendatangi lokasi Wajib Pajak atau Wajib Pajak yang dipanggil untuk datang ke kantor ini Pak?

I : Dalam pengawasan pajak ada beberapa kebijakan yang dilakukan oleh Kepala Seksi Pengawasan maupun *Account Representative* terhadap Wajib Pajak :

- a. Tidak perlu mendatangi Wajib Pajak / melakukan panggilan kepada Wajib Pajak untuk hadir ke kantor, dalam hal SPT yang dilaporkan oleh Wajib Pajak dirasa cukup memadai dan tidak ditemukan hal-hal yang perlu diklarifikasi / tidak terdapat potensi pajak yang perlu digali.
- b. Mendatangi lokasi Wajib Pajak dalam hal fiskus memandang perlu untuk mengecek ke lapangan terhadap keberadaan dan keadaan usaha Wajib Pajak, kebenaran asset yang dimiliki ataupun hal-hal lain dalam rangka penggalan potensi.
- c. Melakukan panggilan kepada Wajib Pajak ke kantor, dalam hal melakukan klarifikasi maupun konseling terhadap Wajib Pajak.

P : Pengawasan pajak termasuk dalam objek pemantauan oleh UKI dalam FRS dan PPU, menurut Bapak, risiko *occupational fraud* pada proses pengawasan pajak termasuk objek yang dipantau oleh lebih disebabkan oleh faktor apa Pak? Apakah tekanan pekerjaan, diri sendiri atau lebih ke arah Wajib Pajaknya Pak?

I : Dalam proses pengawasan pajak, risiko *occupational fraud* atau kecurangan oleh pegawai yang berkaitan dengan pajak bisa disebabkan oleh beberapa faktor. Beberapa faktor yang mungkin mempengaruhi risiko tersebut antara lain:

- a. Tekanan pekerjaan (*work pressure*): Pada beberapa kasus, pegawai pajak dapat mengalami tekanan untuk mencapai target pajak atau memenuhi ekspektasi yang tinggi dari atasan mereka. Tekanan ini dapat mendorong mereka untuk melakukan kecurangan dalam pengawasan pajak guna mencapai tujuan yang ditetapkan.
- b. Faktor pribadi (*personal factors*): Beberapa pegawai pajak mungkin tergoda untuk melakukan kecurangan karena alasan pribadi, seperti kesulitan keuangan atau dorongan untuk memperoleh keuntungan pribadi. Motivasi pribadi yang kuat dapat menjadi pemicu bagi terjadinya kecurangan dalam pengawasan pajak.
- c. Faktor wajib pajak (*taxpayer factors*): Risiko *occupational fraud* juga dapat dipengaruhi oleh faktor yang terkait dengan wajib pajak itu sendiri. Beberapa wajib pajak mungkin berusaha untuk menghindari pembayaran pajak yang seharusnya mereka bayarkan atau melakukan kecurangan dalam pelaporan pajak. Tindakan seperti itu dapat mempengaruhi efektivitas pengawasan pajak dan meningkatkan risiko kecurangan.

Meskipun faktor-faktor di atas dapat berperan dalam meningkatkan risiko *occupational fraud* dalam pengawasan pajak, penting untuk diingat bahwa setiap situasi dapat bervariasi. Faktor-faktor ini dapat saling berinteraksi dan menyebabkan risiko kecurangan yang kompleks. Oleh karena itu, pendekatan yang holistik dalam pengawasan dan penerapan kontrol yang kuat diperlukan untuk mengurangi risiko kecurangan dalam pengawasan pajak.

P : Bagaimana dengan faktor *opportunity* (kesempatan) Pak? Adakah di KPP Pratama Yogyakarta ini peluang terjadinya *occupational fraud* pada proses bisnis pengawasan pajak?

I : Faktor *opportunity* atau peluang merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi risiko *occupational fraud* dalam proses bisnis pengawasan pajak di Kantor Pajak Pratama Yogyakarta atau di mana pun. Peluang untuk terjadinya kecurangan akan lebih tinggi jika ada kelemahan dalam sistem pengawasan, kontrol yang lemah, atau kurangnya pengawasan internal yang efektif. Beberapa contoh peluang yang dapat meningkatkan risiko *occupational fraud* dalam pengawasan pajak meliputi:

- a. Kurangnya pemisahan tugas (*lack of segregation of duties*): Jika tidak ada pemisahan tugas yang jelas antara berbagai fungsi dalam proses pengawasan pajak, seperti pengumpulan, pemrosesan, dan verifikasi data pajak, maka terdapat peluang bagi pegawai pajak untuk melakukan kecurangan tanpa terdeteksi.
- b. Kurangnya pemantauan dan review (*lack of monitoring and review*): Jika tidak ada sistem pemantauan dan *review* yang efektif terhadap kegiatan pengawasan pajak, maka kecurangan dapat terjadi tanpa sepengetahuan atau deteksi yang tepat waktu.
- c. Keterbatasan akses terhadap informasi (*limited access to information*): Jika hanya sedikit orang yang memiliki akses terhadap data atau informasi terkait pajak, maka risiko kecurangan dapat meningkat. Pegawai yang memiliki kontrol penuh terhadap informasi tersebut dapat memanfaatkannya untuk melakukan kecurangan.
- d. Kurangnya pelatihan dan kesadaran (*lack of training and awareness*): Jika pegawai tidak memiliki pengetahuan yang cukup tentang tindakan kecurangan dan konsekuensinya, atau tidak ada kesadaran yang cukup mengenai pentingnya etika dalam pengawasan pajak, maka peluang terjadinya kecurangan dapat meningkat.

Penting untuk dicatat bahwa ini adalah beberapa contoh peluang yang dapat meningkatkan risiko *occupational fraud* dalam pengawasan pajak. Setiap organisasi, termasuk Kantor Pajak Pratama Yogyakarta, harus melakukan analisis risiko secara menyeluruh dan mengidentifikasi faktor-faktor yang

spesifik yang dapat mempengaruhi peluang terjadinya kecurangan. Dengan mengidentifikasi dan mengatasi peluang-peluang tersebut, risiko *occupational fraud* dalam pengawasan pajak dapat dikurangi.

- P : Dalam rangka mendeteksi dan mencegah risiko *occupational fraud* di KPP Pratama Yogyakarta, menurut Bapak, faktor-faktor apa saja yang berperan Pak?
- I : Dalam rangka mendeteksi dan mencegah risiko *occupational fraud* di Kantor Pajak Pratama Yogyakarta, ada beberapa faktor yang berperan penting. Berikut adalah beberapa faktor yang dapat membantu dalam upaya tersebut:
- a. Kebijakan dan Prosedur yang Jelas: Penting untuk memiliki kebijakan dan prosedur yang jelas terkait pengawasan pajak dan pencegahan kecurangan. Hal ini termasuk prosedur pengumpulan data, pemrosesan, verifikasi, dan pelaporan pajak yang telah ditetapkan dan dipahami dengan baik oleh seluruh pegawai.
  - b. Pemisahan Tugas (*Segregation of Duties*): Menetapkan pemisahan tugas yang jelas dan efektif adalah langkah penting untuk mencegah kecurangan. Misalnya, tugas pengumpulan, pemrosesan, dan verifikasi data pajak harus ditugaskan kepada individu atau tim yang berbeda untuk saling memeriksa dan mencegah penyalahgunaan wewenang.
  - c. Pengawasan Internal yang Ketat: Menerapkan pengawasan internal yang kuat adalah kunci dalam mendeteksi dan mencegah kecurangan. Proses pemantauan, pemantauan *real-time*, dan pemeriksaan internal secara berkala dapat membantu mengidentifikasi potensi kecurangan dan tindakan yang tidak wajar.
  - d. Pelatihan dan Kesadaran Karyawan: Memberikan pelatihan secara teratur kepada pegawai mengenai etika kerja, pengawasan pajak, serta tindakan kecurangan yang mungkin terjadi, sangat penting. Peningkatan kesadaran akan risiko dan konsekuensi hukum dari kecurangan dapat membantu mencegah perilaku yang tidak etis.
  - e. Pelaporan *Whistleblowing*: Mendorong pegawai untuk melaporkan dugaan kecurangan atau pelanggaran etika melalui mekanisme pelaporan *whistleblowing* yang aman dan terjamin kerahasiaannya. Hal ini dapat

membuka peluang bagi mereka yang mengetahui atau mencurigai kecurangan untuk memberikan informasi tanpa takut represalias.

- f. Audit Internal dan Eksternal: Melakukan audit internal dan eksternal secara rutin dapat membantu mengidentifikasi celah atau kelemahan dalam sistem pengawasan pajak. Audit ini juga dapat memberikan rekomendasi dan saran untuk memperbaiki tata kelola dan mengurangi risiko kecurangan.
- g. Penggunaan Teknologi dan Sistem Informasi: Mengimplementasikan teknologi dan sistem informasi yang andal dapat membantu memperkuat pengawasan pajak dan mencegah kecurangan. Misalnya, sistem yang mengotomatisasi proses pengumpulan dan pemrosesan data pajak dapat mengurangi kesalahan manusia dan meningkatkan akurasi.

Penting untuk memahami bahwa tidak ada satu solusi tunggal untuk mencegah risiko *occupational fraud*. Pendekatan terbaik adalah kombinasi dari beberapa faktor yang disebutkan di atas, dengan fokus pada penerapan kontrol internal yang kuat, pelatihan yang berkelanjutan, dan budaya integritas di seluruh organisasi.

P : Di KPP Pratama Yogyakarta ini ‘kan ada Unit Kepatuhan Internal selaku unit yang tugas utamanya melakukan pemantauan pengendalian intern, termasuk terhadap proses bisnis pengawasan pajak. Menurut Bapak, apakah UKI ini cukup berperan dalam mencegah risiko *occupational fraud* pada pengawasan pajak?

I : Unit Kepatuhan Internal (UKI) dalam KPP Pratama Yogyakarta memiliki peran yang penting dalam mencegah risiko *occupational fraud* pada pengawasan pajak. Sebagai unit yang bertugas melakukan pemantauan pengendalian internal, UKI dapat berkontribusi dalam beberapa cara berikut:

- a. Penilaian Risiko: UKI dapat melakukan penilaian risiko terhadap proses pengawasan pajak untuk mengidentifikasi area-area yang rentan terhadap kecurangan. Dengan pemahaman yang mendalam tentang risiko-risiko yang mungkin muncul, UKI dapat mengarahkan upaya pencegahan dan pengendalian yang tepat.
- b. Pengembangan Kebijakan dan Prosedur: UKI dapat membantu dalam pengembangan kebijakan dan prosedur yang jelas dan komprehensif terkait

pengawasan pajak. Mereka dapat memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang ada sesuai dengan standar yang relevan dan mencakup langkah-langkah pengendalian yang memadai.

- c. Pemantauan dan Evaluasi: UKI dapat secara teratur memantau dan mengevaluasi keefektifan pengawasan pajak yang dilakukan oleh pegawai pajak. Mereka dapat melakukan review internal, pengujian, dan pemantauan yang berkala untuk memverifikasi kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur yang ada serta mendeteksi adanya indikasi kecurangan.
- d. Rekomendasi Perbaikan: Jika UKI mengidentifikasi kelemahan dalam pengawasan pajak atau menemukan potensi risiko kecurangan, mereka dapat memberikan rekomendasi perbaikan kepada manajemen. Rekomendasi ini dapat berupa perubahan proses, peningkatan kontrol, atau pelatihan tambahan untuk mengurangi risiko dan meningkatkan efektivitas pengawasan pajak.
- e. Pelaporan dan Tindak Lanjut: UKI memiliki tanggung jawab untuk melaporkan temuan mereka kepada manajemen yang berwenang. Mereka juga dapat memastikan bahwa tindakan lanjut yang tepat diambil untuk mengatasi temuan dan menindaklanjuti hasil pemeriksaan internal.

Dalam upaya pencegahan risiko *occupational fraud*, peran UKI sangat penting. Namun, perlu diingat bahwa pencegahan dan pengendalian risiko kecurangan adalah tanggung jawab bersama semua pihak di KPP Pratama Yogyakarta, termasuk manajemen dan seluruh pegawai. Kolaborasi dan komunikasi yang baik antara UKI, manajemen, dan pegawai lainnya akan menjadi kunci untuk mencapai pengawasan pajak yang efektif dan mencegah terjadinya kecurangan.

- P: Hal-hal apa saja yang Bapak ketahui telah dilakukan oleh UKI KPP Pratama Yogyakarta dalam mendeteksi dan mencegah *occupational fraud* pada proses bisnis pengawasan pajak di KPP Pratama Yogyakarta?
- I: Unit Kepatuhan Internal (UKI) KPP Pratama Yogyakarta telah melakukan beberapa langkah dan aktivitas berikut dalam mendeteksi dan mencegah risiko *occupational fraud* pada proses bisnis pengawasan pajak:
- a. Pemeriksaan Internal: UKI dapat melakukan pemeriksaan internal rutin untuk mengidentifikasi potensi kecurangan dalam pengawasan pajak. Hal ini

- meliputi pengujian dan analisis data, verifikasi kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur, serta peninjauan dokumen dan catatan yang relevan.
- b. Pengujian Sistem Pengendalian Internal: UKI dapat melakukan pengujian terhadap sistem pengendalian internal yang ada dalam proses pengawasan pajak. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa pengendalian yang diterapkan berfungsi secara efektif dalam mencegah dan mendeteksi kecurangan.
  - c. Analisis Data dan Pemantauan *Real-Time*: UKI dapat menggunakan teknik analisis data dan pemantauan *real-time* untuk mengidentifikasi pola atau indikasi kecurangan dalam pengawasan pajak. Mereka dapat menganalisis data transaksi pajak, perbandingan data internal dan eksternal, serta menggunakan alat analitik untuk mendeteksi anomali atau pola yang mencurigakan.
  - d. Pemeriksaan Dokumen dan Catatan: UKI dapat melakukan pemeriksaan dokumen dan catatan terkait pengawasan pajak untuk memastikan keakuratan dan konsistensi informasi. Mereka dapat memverifikasi keabsahan dan kebenaran dokumen, serta melacak jejak audit untuk memastikan bahwa semua proses pengawasan dilakukan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan.
  - e. Pelatihan dan Kesadaran: UKI dapat menyelenggarakan pelatihan dan kampanye kesadaran untuk pegawai terkait pengawasan pajak. Ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman tentang risiko *occupational fraud*, mengedukasi pegawai tentang tanda-tanda kecurangan, serta menjelaskan kebijakan dan prosedur yang harus diikuti.
  - f. Investigasi dan Tindak Lanjut: Jika UKI menemukan indikasi atau laporan kecurangan dalam pengawasan pajak, mereka dapat melakukan investigasi lebih lanjut. Hal ini melibatkan pengumpulan bukti, wawancara terhadap pihak terkait, dan melakukan tindakan penindakan yang sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang berlaku.
  - g. Pelaporan dan Rekomendasi: UKI memiliki tanggung jawab untuk melaporkan temuan dan hasil pemeriksaan kepada manajemen dan pihak yang berwenang. Mereka juga dapat memberikan rekomendasi perbaikan untuk mengurangi risiko dan memperkuat pengawasan pajak.

Setiap aktivitas yang dilakukan oleh UKI bertujuan untuk mendeteksi, mencegah, dan menindaklanjuti risiko *occupational fraud* dalam pengawasan pajak di KPP Pratama Yogyakarta. Hal ini dilakukan untuk memastikan kepatuhan, keakuratan, dan integritas dalam proses bisnis pengawasan pajak.

P: Adakah saran perbaikan dari Bapak terhadap peran UKI KPP Pratama Yogyakarta dalam mendeteksi dan mencegah *occupational fraud*, khususnya pada proses bisnis pengawasan pajak?

I: Ada beberapa saran perbaikan yang dapat dilakukan oleh UKI KPP Pratama Yogyakarta dalam mendeteksi dan mencegah *occupational fraud* pada proses bisnis pengawasan pajak, antara lain:

- a. Meningkatkan pemahaman dan pengetahuan tentang *occupational fraud* dan teknik-teknik penipuan yang sering terjadi pada proses pengawasan pajak. UKI harus terus memperbarui pengetahuannya dan melakukan pelatihan secara berkala agar dapat mengidentifikasi tanda-tanda penipuan.
- b. Menambahkan pengawasan yang lebih ketat pada area yang berpotensi menjadi celah bagi terjadinya *occupational fraud*. UKI harus terus memonitor proses pengawasan pajak dengan lebih cermat dan mengidentifikasi kelemahan atau potensi celah yang dapat dimanfaatkan oleh oknum yang tidak bertanggung jawab.
- c. Meningkatkan penggunaan teknologi dan analisis data untuk mendeteksi tindakan yang mencurigakan. UKI harus memanfaatkan teknologi seperti *data analytics* dan *artificial intelligence* untuk memonitor transaksi pajak dan mendeteksi anomali atau pola perilaku yang mencurigakan.
- d. Meningkatkan komunikasi dan kerjasama dengan unit lain di KPP Pratama Yogyakarta, terutama unit audit internal dan tim investigasi. UKI harus berkoordinasi secara aktif dengan unit-unit lain di KPP Pratama Yogyakarta dan berbagi informasi untuk memastikan bahwa tindakan pencegahan yang tepat dilakukan.
- e. Membangun budaya kepatuhan dan integritas yang kuat di seluruh organisasi KPP Pratama Yogyakarta. UKI harus menjadi contoh dan mempromosikan budaya yang mendorong integritas, transparansi, dan kepatuhan di seluruh organisasi.



Implementasi saran-saran ini akan membantu UKI KPP Pratama Yogyakarta dalam meningkatkan peran mereka dalam mendeteksi dan mencegah *occupational fraud* pada proses bisnis pengawasan pajak.

## Manuskrip Wawancara VII. Informan AM

**Narasumber : KPP Pratama Yogyakarta**

**Waktu : Jumat, 19 Mei 2023 (Pukul 09.00)**

**P : Peneliti**

**I : Informan**

---

P : Selamat Siang Pak, sudah berapa lama Bapak menjabat sebagai *Account Representative*?

I : 9 tahun.

P : Bapak mengampu berapa wilayah atau berapa Wajib Pajak, Pak?

I : Untuk pengawasan I, tidak berdasarkan wilayah namun berbasis wajib pajak dengan pembayaran besar, jumlahnya 63 Wajib Pajak.

P : Bagaimana pendapat Bapak terhadap risiko *occupational fraud* pada proses bisnis pengawasan pajak, khususnya di KPP Pratama Yogyakarta, Pak?

I : Risiko *fraud* dalam setiap pekerjaan pasti ada apalagi dengan tugas yang bersinggungan langsung dengan Wajib Pajak. Untuk KPP Yogyakarta selama saya bekerja disini Alhamdulillah sepengetahuan saya tidak ada *fraud* terkait dengan integritas, karyawan dan karyawatnya jujur dan amanah sesuai dengan tanggung jawabnya.

P : Sebagai AR, berapa frekuensi interaksi dengan Wajib Pajak, Pak?

I : Untuk frekuensi tidak menentu, namun karna kami telah mengenal Wajib Pajak, terkadang interaksi melalui media komunikasi seperti *whatsapp* bisa setiap hari (7 hari) termasuk hari libur.

P : Pengawasan pajak termasuk dalam objek pemantauan oleh UKI dalam FRS dan PPU, menurut Bapak, risiko *occupational fraud* pada proses pengawasan pajak termasuk objek yang dipantau oleh lebih disebabkan oleh faktor apa Pak?

I : Faktor dalam proses pengawasan yang dipantau disebabkan oleh kewenangan *Account Representative* untuk melakukan penelitian SPT tahunan dan Masa

dimana saat ditemukannya potensi perpajakan yang seharusnya terutang , maka AR mempunyai tugas untuk melakukan Penerbitan surat permintaan klarifikasi data dan/atau keterangan (SP2DK) kemudian melakukan konseling dan disetujui kedua belah pihak tertuang dalam berita Acara Konseling dan ditutup dengan Laporan Hasil Permintaan Data dan/atau Keterangan (LHP2DK). Faktor konseling ini kadang ada kebijakan yang bersifat subjektif dari masing-masing AR selama itu tidak bertentangan dengan Undang-Undang yang berlaku.

P : Bagaimana dengan tekanan pekerjaan? Apakah hal itu dapat memicu risiko *occupational fraud* pada proses pengawasan pajak, menurut Bapak?

I : Pekerjaan sebagai *Account Reresentative* menurut saya merupakan pekerjaan dengan tekanan yang tinggi apalagi menjelang akhir taun dan target penerimaan pajak suatu KPP belum tercapai, *pressure* dari atasan langsung, kepala unit kerja, kepala Kantor wilayah akan selalu ada setiap harinya. Hal tersebut menurut saya tidak memicu *occupational fraud* karena yang terpengaruh adalah pikiran stress pekerjaan bukan berkaitan dengan integritas dan kejujuran.

P : Bagaimana dengan faktor *opportunity* (kesempatan) Pak? Adakah di KPP Pratama Yogyakarta ini peluang terjadinya *occupational fraud* pada proses bisnis pengawasan pajak?

I : Kesempatan di KPP Pratama Yogyakarta untuk terjadi *occupational fraud* pada proses bisnis pengawasan pastinya ada. Wajib Pajak karena kedekatannya dengan petugas bisa memicu kesempatan itu, terlebih lagi saat melakukan konseling dengan Wajib Pajak, Wajib Pajak ada yang merasa terbantu dan membuka celah gratifikasi dan sebagainya.

P : Dalam rangka mendeteksi dan mencegah risiko *occupational fraud* di KPP Pratama Yogyakarta, menurut Bapak, faktor-faktor apa saja yang berperan?

I : Membangun struktur pengendalian intern yang baik, mengefektifkan aktivitas pengendalian, meningkatkan *culture* organisasi, mengefektifkan aktivitas internal audit.

- P: Di KPP Pratama Yogyakarta ini ‘kan ada Unit Kepatuhan Internal selaku unit yang tugas utamanya melakukan pemantauan pengendalian intern, termasuk terhadap proses bisnis pengawasan pajak. Menurut Bapak, apakah UKI ini cukup berperan dalam mencegah risiko *occupational fraud* pada pengawasan pajak?
- I: UKI menurut saya cukup berperan dalam mencegah risiko *fraud*, tugas mereka mengingatkan dan terkadang meminta laporan terkait tindak lanjut dari suatu SP2DK sampai LHPDK.
- P: Hal-hal apa saja yang Bapak ketahui telah dilakukan oleh UKI KPP Pratama Yogyakarta dalam mendeteksi dan mencegah *occupational fraud* pada proses bisnis pengawasan pajak di KPP Pratama Yogyakarta?
- I: Pengawasan mendadak terkait disiplin pegawai, mengingatkan budaya anti korupsi dan berintegritas, sebagai pelopor nilai-nilai kementerian keuangan, permintaan laporan bulanan terkait SP2DK pada pengawasan strategis, permintaan keterangan kepada pegawai/wajib pajak yang diduga terlibat *fraud*.
- P: Adakah kritik dan saran perbaikan dari Bapak terhadap peran UKI KPP Pratama Yogyakarta dalam mendeteksi dan mencegah *occupational fraud*, khususnya pada proses bisnis pengawasan pajak?
- I: Saran untuk permintaan laporan rutin sebaiknya tidak mendadak dengan tanggal jatuh tempo dokumen yang harus diberikan.

## Manuskrip Wawancara VIII. Informan DM

**Narasumber : KPP Pratama Yogyakarta**

**Waktu : Rabu, 17 Mei 2023 (Pukul 16.00)**

**P : Peneliti**

**I : Informan**

---

P : Selamat Siang Pak, sudah berapa lama Bapak menjabat sebagai Pejabat Pengadaan Barang dan Jasa?

I : 1 tahun 4 bulan

P : Bagaimana pendapat Bapak terhadap risiko kecurangan yang dilakukan oleh pegawai (*occupational fraud*) pada proses pengadaan barang dan jasa di KPP Pratama Yogyakarta, Pak?

I : Menurut saya potensi/risiko kecurangan pada proses pengadaan di KPP Pratama Yogyakarta sangat kecil karena telah ada Unit Kepatuhan yang melakukan pengendalian pada proses pengadaan barang dan jasa. Telah diatur tugas dan kewenangan pada setiap bagian organisasi pengadaan dan telah dilakukan mekanisme tersebut sehingga pengawasan pada proses pengadaan bisa dilakukan dengan baik.

P : Faktor apa yang menurut Bapak menyebabkan timbulnya risiko?

I : Salah satunya yaitu kurang jelas dan sulit didefinisikannya spesifikasi barang atau jasa.

P : Pengadaan Barang dan Jasa masuk ke dalam Pemantauan Pengendalian Utama yang dilakukan oleh UKI setiap bulan, nah apakah ada temuan dari UKI selama ini Pak?

I : Selama ini tidak ada temuan.

P : Bagaimana dengan faktor *opportunity* (kesempatan) Pak? Adakah di KPP Pratama Yogyakarta ini peluang terjadinya *occupational fraud* pada proses pengadaan barang dan jasa?

- I : Sangat minim peluang atau bahkan tidak ada karena organisasi pengadaan barang dan jasa pada KPP Pratama Yogyakarta sudah sesuai dengan aturan dan tugas masing masing, bagian pengadaan berjalan dengan baik dalam proses maupun administrasi pengadaan tersebut
- P : Dalam rangka mendeteksi dan mencegah risiko *occupational fraud* di KPP Pratama Yogyakarta terutama pada proses pengadaan barang dan jasa, faktor-faktor apa saja yang paling berperan Pak?
- I : Menurut saya faktornya adalah kesesuaian administrasi dokumen pengadaan dengan peraturan dan regulasi yang ada.
- P : Di KPP Pratama Yogyakarta ini ‘*kan* ada Unit Kepatuhan Internal selaku unit yang tugas utamanya melakukan pemantauan pengendalian intern, termasuk terhadap proses pengadaan barang dan jasa. Menurut Bapak, apakah UKI ini cukup berperan dalam mencegah risiko *occupational fraud* pada pengadaan barang dan jasa?
- I : Benar, UKI sangat berperan dalam mencegah risiko kecurangan karena secara rutin melakukan pemantauan terhadap administrasi dokumen pengadaan barang dan jasa.
- P : Hal-hal apa saja yang Bapak ketahui telah dilakukan oleh UKI KPP Pratama Yogyakarta dalam mendeteksi dan mencegah *occupational fraud* pada proses pengadaan barang dan jasa di KPP Pratama Yogyakarta?
- I : UKI secara rutin meminta berkas administrasi dokumen pengadaan untuk dilakukan penelitian apakah sesuai dengan aturan yang berlaku.
- P : Menurut Bapak, adakah kekurangan ataupun kritik terhadap pemantauan pengendalian intern yang dilakukan oleh UKI, dalam hal pendeteksian dan pencegahan *occupational fraud* pada proses pengadaan barang dan jasa, khususnya di KPP Pratama Yogyakarta?
- I : Menurut saya sudah sangat bagus dan baik dalam pengendalian risiko.

- P : Adakah saran perbaikan dari Bapak terhadap peran UKI KPP Pratama Yogyakarta dalam mendeteksi dan mencegah *occupational fraud*, khususnya pada proses pengadaan barang dan jasa?
- I : Saran saya agar UKI aktif mengikuti perkembangan peraturan dalam pengadaan barang dan jasa.

## DAFTAR *FRAMEWORK MATRIX*

### *Framework Matrix I. Mekanisme Pelaksanaan Tugas UKI dalam Mitigasi Occupational Fraud*

Narasumber	A. Persiapan Pemantauan
Informan HC (14-04-2023)	<p>Jadi, penentuan proses bisnis yang dilakukan pemantauan pengendalian internal itu ditentukan oleh UKI-1, dalam hal ini adalah Direktorat KITSDA. Kriteria proses bisnis yang dipantau biasanya terkait dengan pencapaian sasaran strategis, maupun yang menjadi perhatian masyarakat/pimpinan/badan pengawas intern maupun ekstern, dan juga proses bisnis dengan risiko penyimpangan dan <i>fraud</i> yang tinggi</p> <p>Penyusunan jadwal untuk melakukan pemantauan itu dilakukan oleh UKI KPP Pratama Yogyakarta pada T-1 yaitu sekitar bulan November-Desember, UKI-1 yaitu Direktorat KITSDA yang melakukan penyusunan Tabel Rancangan Pengendalian (TRP) dan itu prosesnya berkoordinasi dengan kita selaku UKI-III. Kemudian kami melakukan perencanaan terhadap proses pemantauan penerapan kode etik dan kode perilaku, yaitu pemilihan objek, penentuan metode yang akan digunakan, frekuensi pemantauan dan periode pelaporannya</p>
Informan DK (02-03-2023)	Beban kerja dan tanggung jawab sesuai dengan tupoksi dan Rancangan Pemantauan Tahunan sesungguhnya sangat banyak sekali

Narasumber	B. Evaluasi Pengendalian Intern Tingkat Entitas (EPITE)
Informan HC (14-04-2023)	<p>EPITE dilaksanakan paling sedikit dua tahun sekali. Misalnya KPP melakukan EPITE pada bulan Juni 2021, maka EPITE selanjutnya dilakukan paling lambat bulan Juni 2023</p> <p>Ada 4 teknik yang dapat dipilih yaitu reviu dokumen, wawancara, survei dan observasi. Kita dapat menggunakan satu teknik ataupun menggabungkan beberapa teknik tersebut. Untuk UKI KPP Pratama Yogyakarta menggunakan teknik reviu dokumen, <i>surveillance</i> ke Wajib Pajak</p> <p>Reviu dokumen itu berdasarkan proses bisnis yang kita lakukan pemantauan. Terhadap proses pemeriksaan pajak, maka dokumen yang kita reviu yaitu: Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP). Kemudian terhadap proses bisnis pengawasan pajak, dokumen yang kita reviu adalah Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (SP2DK) dan Laporan Hasil Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (LHP2DK), sedangkan terhadap pengadaan barang dan jasa, kita mereviu dokumen dan surat-surat antara lain: surat penunjukkan apabila penunjukan langsung, surat pesanan, HPS, BAST, Berita Acara Pembayaran, dan lain-lain</p>



Narasumber	B. Evaluasi Pengendalian Intern Tingkat Entitas (EPITE)
Informan DK (02-03-2023)	UKI melakukan pemantauan setiap bulan dengan mengambil sampel dalam pemantauan pengendalian utama, metodenya bisa dengan reviu dokumen, observasi, wawancara, maupun teknik lainnya
Informan AF (19-05-2023)	Faktor-faktor ini dapat saling berinteraksi dan menyebabkan risiko kecurangan yang kompleks. Oleh karena itu, pendekatan yang holistik dalam pengawasan dan penerapan kontrol yang kuat diperlukan untuk mengurangi risiko kecurangan dalam pengawasan pajak

Narasumber	C. Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika (PPINE)	1. Pemantauan KEKP	2. Profil Pegawai	3. FRS
Informan HC (14-04-2023)	Terkait PPINE, ada tiga hal utama yaitu UKI melakukan pemantauan kode etik dan kode perilaku pegawai, kemudian menyusun profil pegawai termasuk di dalamnya yaitu knowing your employee. Dan selanjutnya UKI juga melakukan pemanfaatan <i>Fraud Risk Scenario</i> (FRS)	Pemantauan penegakan kode etik dan kode perilaku dengan metode sidak itu dilakukannya minimal 1 kali dalam 1 cawu, jadi minimal 3 kali dalam setahun	<p>Penyusunan profil pegawai itu kami lakukan setiap tahun. Profil pegawai meliputi 3 tahapan yaitu persiapan, pelaksanaan dan pelaporan.</p> <p>Untuk jumlah pegawai yang dilakukan profiling itu pada KPP Pratama Yogyakarta selaku UKI-III minimal 5 pegawai, yang mana 2 orangnya merupakan pimpinan unit vertikal setara eselon IV.</p> <p>Kalau di KPP Pratama Yogyakarta, kita melakukan profil terhadap 20 pegawai sesuai kriteria tersebut.</p> <p>tetapi karena di KPP Pratama Yogyakarta jumlahnya sesuai maka yang dibuat profil adalah sesuai kriteria pertama. Ketentuan tambahan lain apabila</p>	

Narasumber	C. Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika (PPINE)	1. Pemantauan KEKP	2. Profil Pegawai	3. FRS
			<p>pimpinan/pegawai UKI sendiri yang memenuhi kriteria untuk dilakukan profil maka dalam hal ini penyusunan profil yang melakukan adalah UKI di atasnya, yaitu UKI-II</p> <p>Tahap pelaksanaan dilakukan dengan pengumpulan data dan informasi, analisis harta kekayaan, dan pendalaman informasi.</p> <p><i>Knowing Your Employee</i>, nah itu dikerjakannya di setiap tahunnya, dan juga merupakan bagian dari penyusunan profil pegawai, jadi menganalisa tentang harta kekayaan dan juga gaya hidup pegawai, jadi seperti itu.</p> <p>Sedangkan tahap pelaporannya yaitu menyampaikan matriks profil pegawai ke Direktorat KITSDA Setiap bulan Oktober</p>	
Informan MA (14-03-2023)	Untuk survei, kalau sehubungan dengan Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika (PPINE) metode survei untuk pemilihan responden surveinya merupakan orang-orang yang	jadi misalnya ada pegawai yang ada surat tugas untuk ke Wajib Pajak terkait penggalan potensi atau terkait permohonan dari Wajib Pajak nah itu akan kita konfirmasi kepada Wajib Pajaknya terkait		Kalau dalam Pemantauan Pengendalian Penegakan Integritas dan Nilai Etika, pemanfaatan <i>Fraud Risk Scenario</i> dilakukan pada masing-masing unit kerja dengan pelaporan berjenjang nanti

Narasumber	C. Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika (PPINE)	1. Pemantauan KEKP	2. Profil Pegawai	3. FRS
	<p>berhubungan atau berintegrasi langsung dengan pegawai yang dipantau selama masa penugasan</p>	<p>integritas dari pegawai yang menjalankan tugas tersebut</p>		<p>sampai tingkat kementerian, jadi kita kerjakannya di internal</p> <p>Jadi dalam Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika (PPINE), kita memanfaatkan <i>Fraud Risk Scenario</i> (FRS), jadi dilakukannya ini terus menerus, berkesinambungan dalam setahun masa kerja kita</p> <p>Jadi kita mengidentifikasi indikator-indikator untuk memutuskan tindak lanjut apa apabila ditemukan indikasi adanya <i>fraud</i>. Yang kita indikasi mulai dari potensi atau risiko <i>fraud</i>-nya. – unsurnya adalah "WHAT" (apa) – kemudian kita menentukan skema <i>fraud</i> itu sendiri, kita mengidentifikasi mulai dari 'who', 'when', 'where', 'why', dan 'how'</p> <p>Setelah menentukan skemanya, kita menganalisa indikator <i>fraud</i>-nya, yaitu gejala apa yg muncul terkait risiko <i>fraud</i> itu sendiri, misalnya apakah ada laporan yang terlambat dsb. Setelah kita menentukan indikator <i>fraud</i>-nya,</p>

Narasumber	C. Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika (PPINE)	1. Pemantauan KEKP	2. Profil Pegawai	3. FRS
				kemudian kita membuat uraian langkah kerja untuk tindak lanjut dari masing-masing indikator <i>fraud</i> yang ditemukan. Untuk menemukan indikator <i>fraud</i> , ada beberapa contoh ciri perilaku yang mungkin muncul, seperti: gaya hidup mewah atau tidak sesuai profil penghasilannya, banyaknya hutang, kedekatan dg <i>stakeholder</i> , dsb
Informan DK (02-03-2023)				<p>UKI juga melakukan pemantauan <i>Fraud Risk Scenario</i> dari hasil Pemantauan Pengendalian Utama setiap bulan. Hasilnya adalah Laporan Hasil Pemantauan Indikator <i>Fraud</i></p> <p>Secara umum, risiko <i>fraud</i> yang mungkin terjadi adalah saat proses pengawasan oleh AR dan saat proses pemeriksaan karena AR dan pemeriksa akan berhubungan langsung dengan Wajib Pajak</p> <p>UKI melakukan pemantauan setiap bulan dengan mengambil sampel dalam pemantauan pengendalian utama, metodenya bisa dengan reviu dokumen,</p>

Narasumber	C. Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika (PPINE)	1. Pemantauan KEKP	2. Profil Pegawai	3. FRS
				<p>observasi, wawancara, maupun teknik lainnya</p> <p>Jadi UKI membuat Laporan Temuan Berindikasi <i>Fraud</i> dan menyampaikannya ke Direktur KITSDA dengan tembusan Dirjen Pajak dan Irjen Kemenkeu</p>
Informan AF (19-05-2023)	<p>Menerapkan pengawasan internal yang kuat adalah kunci dalam mendeteksi dan mencegah kecurangan. Proses pemantauan, pemantauan <i>real-time</i>, dan pemeriksaan internal secara berkala dapat membantu mengidentifikasi potensi kecurangan dan tindakan yang tidak wajar</p>			
Informan HR (14-04-2023)	<p>Risiko <i>fraud</i> pada proses pemeriksaan pajak antara lain dapat dicegah dengan memperkuat integritas yang dimiliki oleh pegawai, terutama para fungsional pemeriksa pajak, pengawasan oleh atasan langsung, dan juga dengan pemantauan pengendalian intern yang</p>	<p>Setahu saya, UKI selain melakukan revidu dokumen juga melakukan teknik <i>surveillance</i> yaitu survey yang dilakukan dengan mendatangi Wajib Pajak yang telah dilakukan pemeriksaan, dengan tujuan untuk mendapatkan <i>feedback</i> dari Wajib Pajak mengenai apakah</p>		

Narasumber	C. Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika (PPINE)	1. Pemantauan KEKP	2. Profil Pegawai	3. FRS
	dilakukan secara berkala oleh UKI selaku unit yang melakukan pemantauan di tingkat satker	fungsional pemeriksa pajak KPP Pratama Yogyakarta dalam melakukan pemeriksaan pajak sudah melakukan tugas pemeriksaan pajak sesuai dengan SOP nya dan tidak menyimpang dari kode etik dan kode perilaku yang berlaku		

Narasumber	D. Pemantauan Pengendalian Intern Tingkat Aktivitas (PPITA)
Informan DK (02-03-2023)	<p>Kalau di skema FRS sendiri tidak ada pemantauan untuk pengadaan barang dan jasa, tetapi dia dipantau melalui pemantauan pengendalian utama</p> <p>Untuk Laporan Hasil Pemantauan Pengendalian Utama dilakukan bulanan dan disampaikan ke Kepala Kantor, untuk triwulanan disampaikan ke Kanwil</p>
Informan HR (14-04-2023)	<p>Risiko fraud yang mungkin ada di dalam proses bisnis pemeriksaan pajak itu karena fungsional pemeriksa pajak dalam pelaksanaan tugasnya sering berhubungan langsung dengan Wajib Pajak. Pemeriksaan pajak itu sendiri dapat dilakukan di kantor (pemeriksaan kantor) maupun di luar kantor, dalam hal ini pemeriksaan lapangan yaitu di tempat tinggal maupun di tempat usaha Wajib Pajak</p> <p>Dokumen yang diminta biasanya sampel dari Laporan Hasil Pemeriksaan Pajak (LHP) yang sudah selesai. LHP sudah lengkap didalamnya termasuk Surat Perintah Pemeriksaan (SP2) dan Surat Pemberitahuan Hasil Pemeriksaan (SPHP)</p>

Narasumber	E. Penguatan Budaya Organisasi	1. Peringatan Hakordia	2. Program Pengendalian Gratifikasi	3. Pembangunan ZIWBK	4. Komitmen Integritas Pimpinan (KIP)	5. <i>Whistleblowing System</i>
Informan HC (14-04-2023)	<p>Dalam rangka mencegah <i>fraud</i> dan juga memperkuat budaya organisasi, itu ada di dalam salah satu prosedur kerja UKI yaitu melaksanakan Internalisasi Corporate Value (ICV). Program kerja ICV sendiri dituangkan dalam Nota Dinas Direktur Jenderal Pajak dimana salah satu dari program ICV tersebut adalah penguatan budaya anti korupsi</p>				<p>Kepala Kantor selaku pimpinan unit kerja juga senantiasa memberikan teladan dan arahan dalam setiap kesempatan, dan mengingatkan pegawai akan pentingnya menjaga integritas. Terutama apabila pegawai menjalankan tugas yang harus berhadapan langsung dengan Wajib Pajak</p>	

Narasumber	E. Penguatan Budaya Organisasi	1. Peringatan Hakordia	2. Program Pengendalian Gratifikasi	3. Pembangunan ZIWBK	4. Komitmen Integritas Pimpinan (KIP)	5. <i>Whistleblowing System</i>
Informan MA (14-03-2023)	Penguatan budaya antikorupsi itu sebenarnya merupakan bagian dari program tahunan yaitu Program Internalisasi Corporate Value (ICV) khususnya dari bagian program nilai integritas	sesuai dengan petunjuk pelaksanaannya dilakukan dengan memperingati Hari Anti Korupsi Sedunia, melakukan sosialisasi materi Tipikor (Tindak Pidana Korupsi), dan juga <i>Wistleblowing System</i>  kita secara berkesinambungan melakukan berbagai kegiatan <i>Public Campaign</i> : seperti menempatkan banner, poster atau media internalisasi lain yg berkaitan dengan mekanisme dan saluran pengaduan, nah ini kita tempatkannya di tempat yang mudah dilihat pegawai, WP atau stakeholder lain	Dalam pengendalian gratifikasi, dibentuk Unit Pengendalian Gratifikasi atau kita singkat dengan UPG. UPG di masing-masing unit kerja dalam hal ini kita ya di KPP Pratama Yogyakarta ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan dari Kepala Kanwil DJP D.I Yogyakarta  Sedangkan tugasnya secara umum adalah dengan melakukan diseminasi media sosial, terkait pesan anti gratifikasi, kemudian kita juga melakukan sosialisasi gratifikasi ini khususnya tentang materi PMK-227 dan materi antigratifikasi, melakukan Risk	Oke baik, dan Alhamdulillah-nya KPP Pratama Yogyakarta sudah mendapatkan predikat ZIWBK pada tahun 2022 dan pembangunan ZIWBK itu dilakukan terhadap seluruh proses bisnis yang secara garis besar dibagi menjadi enam komponen pengungkit pembangunan ZIWBK antara lain Komponen Manajemen Perubahan, Penataan Tata Laksana, Penataan Sistem Manajemen SDM, Penguatan Akuntabilitas, Penguatan Pengawasan, dan ujungnya adalah Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Pelaksanaan tugas		



Narasumber	E. Penguatan Budaya Organisasi	1. Peringatan Hakordia	2. Program Pengendalian Gratifikasi	3. Pembangunan ZIWBK	4. Komitmen Integritas Pimpinan (KIP)	5. <i>Whistleblowing System</i>
			<p>Profiling, melakukan pemantauan identifikasi titik rawan, ya atau risk <i>profiling</i> tadi, kemudian kita juga survey internal dan eksternal terkait Program Pengendalian Gratifikasi (PPG), kita juga biasanya meminta testimoni dari Wajib Pajak atau <i>stakeholder</i> kita yang nantinya itu akan kita unggah ke media online KPP kita terkait tentang efektivitas PPG</p>	<p>Unit Kepatuhan Internal merupakan bagian dari area pengungkit di Penguatan Pengawasan. Jadi sudah merupakan apa yang kami kerjakan mulai dari program ICV sampai dengan program untuk Pemantauan Penegakan Integritas dan Nilai Etika itu sudah termasuk di dalam komponen Penguatan Pengawasan</p>		
Informan DK (02-03-2023)			<p>Melakukan sosialisasi secara terus menerus dan memasang banner-banner anti korupsi dan anti gratifikasi di seluruh penjurur kantor</p>			

Narasumber	E. Penguatan Budaya Organisasi	1. Peringatan Hakordia	2. Program Pengendalian Gratifikasi	3. Pembangunan ZIWBK	4. Komitmen Integritas Pimpinan (KIP)	5. <i>Whistleblowing System</i>
Informan AF (19-05-2023)						Pelaporan <i>Whistleblowing</i> mendorong pegawai untuk melaporkan dugaan kecurangan atau pelanggaran etika melalui mekanisme pelaporan <i>whistleblowing</i> yang aman dan terjamin kerahasiaannya. Hal ini dapat membuka peluang bagi mereka yang mengetahui atau mencurigai kecurangan untuk memberikan informasi tanpa takut represalias
Informan HR (14-04-2023)	Ya, UKI juga berperan karena setahu saya memang sudah tugas dari UKI yang merupakan PIC dari Pembangunan Zona				Selain itu, atasan langsung juga berperan dalam memberikan teladan mengenai nilai-nilai Kementerian Keuangan terutama nilai integritas dan budaya anti korupsi	

Narasumber	E. Penguatan Budaya Organisasi	1. Peringatan Hakordia	2. Program Pengendalian Gratifikasi	3. Pembangunan ZIWBK	4. Komitmen Integritas Pimpinan (KIP)	5. Whistleblowing System
	Integritas Wilayah Bebas Korupsi (ZI WBK) dan beberapa program ICV, diantaranya program budaya anti korupsi, peringatan Hakordia, dsb				kepada para bawahannya	

**Framework Matrices II. Kekurangan UKI dalam Pelaksanaan Tugas Mitigasi Occupational Fraud**

Narasumber	c. Kekurangan	1. Beban kerja dan pelaporan tumpang tindih	2. Permintaan dokumen sulit dipenuhi	3. Kurangnya kepatuhan pegawai	4. Tidak adanya pemisahan tugas
Informan A (14-04-2023)		Seharusnya temuan BPK atas STP untuk ditindaklanjuti itu tidak pada akhir tahun yang saat kita sibuk mengejar target realisasi penerimaan dan waktu untuk pemenuhannya tidak mepet		Antara lain bagaimana untuk mengingatkan pegawai dalam menjalankan tugas pemeriksaan dan pengawasan pajak sesuai dengan SOP dan memenuhi semua aturan sampai yang sekecil-kecilnya. Kadang pegawai lupa misalnya penyampaian SP2 yang seharusnya ada tanggal diterima, hanya ada tandatangan atau paraf penerima, sedangkan hal itu bisa	UKI yang ada sekarang ini yang membuat mitigasi risiko adalah UKI dan yang melakukan pemantauan atas risiko, ya UKI juga

Narasumber	c. Kekurangan	1. Beban kerja dan pelaporan tumpang tindih	2. Permintaan dokumen sulit dipenuhi	3. Kurangnya kepatuhan pegawai	4. Tidak adanya pemisahan tugas
				dianggap sebagai kesalahan administrasi pada saat WP melakukan banding. Pengendalian internal terkait temuan BPK misal STP belum diterbitkan atau penerbitan lewat waktu sementara nominal kecil atau yang terkait konfirmasi status penerbitan STP dobel dll. biasanya lama dari Seksi Pengawasan dan mepet waktu karena banyaknya yg harus di konfirmasi	
Informan C (02-03-2023)		Beban kerja dan tanggung jawab sesuai dengan tupoksi dan Rancangan Pemantauan Tahunan sesungguhnya sangat banyak sekali karena terlalu banyak laporan-laporan yang dibuat	Petugas UKI sedikit kesulitan untuk mendapatkan daftar berkas yang akan dipantau.  Saat melakukan pemantauan berkas kadang berkas yang disampaikan masih kurang sehingga perlu meminta kembali.		
Informan F (17-05-2023)			Saran untuk permintaan laporan rutin sebaiknya tidak mendadak dengan tanggal jatuh tempo		

Narasumber	c. Kekurangan	1. Beban kerja dan pelaporan tumpang tindih	2. Permintaan dokumen sulit dipenuhi	3. Kurangnya kepatuhan pegawai	4. Tidak adanya pemisahan tugas
			dokumen yang harus diberikan		

Narasumber	d. Kendala	1. Kurangnya Jumlah Staf UKI	2. Struktur UKI dan Fungsi Umum	3. RPT Berubah Setiap Tahun	4. Aplikasi Tidak Terintegrasi	5. Sosialisasi Kurang Efektif
Informan A (14-04-2023)		Saat ini pelaksana SUKI yang mengampu tugas sebagai KI (Kepatuhan Internal) itu ada dua orang. Jadi 3 dengan saya sendiri sebagai Kasuki	Karena tugas UKI juga jadi satu dengan Subbagian Umum, sehingga kalau terkait administrasi jadi sulit dipenuhi, misal jika ada tanda tangan WP yg terlewat sementara pemeriksaan sudah agak lama			Jadi mungkin yang merupakan tantangan bagi kami adalah untuk mensosialisasikan kepada seluruh pegawai bahwa sebenarnya pengendalian intern itu bukan tugas UKI saja tapi merupakan tugas dan kewajiban bagi seluruh pegawai dalam hal menjaga nilai integritas  Pengendalian internal terkait kode etik dan kode perilaku juga ada kendala karena terkadang hal kecil tetapi agak susah mengingatkan misal pemakaian

Narasumber	d. Kendala	1. Kurangnya Jumlah Staf UKI	2. Struktur UKI dan Fungsi Umum	3. RPT Berubah Setiap Tahun	4. Aplikasi Tidak Terintegrasi	5. Sosialisasi Kurang Efektif
						sendal atau nametag selama di kantor
Informan C (02-03-2023)				kualifikasi umum masih harus terus belajar karena RPT terus berganti setiap tahunnya	Selain itu ada keterbatasan akses aplikasi untuk Pemantauan Pengendalian Utama  Menetapkan pemisahan tugas yang jelas dan efektif adalah langkah penting untuk mencegah kecurangan	

**Framework Matrices III. Upaya Perbaikan untuk Meningkatkan Kualitas UKI dalam Mitigasi Occupational Fraud**

Narasumber	Saran Perbaikan	1. Kepatuhan terhadap RPT	2. Meningkatkan pengetahuan dan SDM UKI	3. Peningkatan Metode Kerja	4. Pemisahan UKI dari Fungsi Umum
Informan A (14-04-2023)					Saran perbaikan lebih ke arah waktu pelaporan dan pemisahan tugas. Saran terkait pemisahan tugas itu penting karena UKI yang ada sekarang ini yang membuat Mitigasi Risiko (MR)

Narasumber	Saran Perbaikan	1. Kepatuhan terhadap RPT	2. Meningkatkan pengetahuan dan SDM UKI	3. Peningkatan Metode Kerja	4. Pemisahan UKI dari Fungsi Umum
					adalah UKI dan yang melakukan pemantauan atas risiko, ya UKI juga. Seharusnya dipisah atau unit yang melakukan pemantauan berdiri sendiri
Informan B (14-03-2023)		<p>Kebetulan sampai saat ini tidak ada atau tidak ditemukan indikasi adanya <i>fraud</i>, upaya pengendalian dan pemantuan dilakukan, sudah kita lakukan sesuai dengan pedoman pelaksanaan dan rencana kerja yang ditetapkan</p> <p>Untuk pemilihan metode dan sarana dalam penguatan budaya antikorupsi itu dilaksanakan oleh kami sebagai UKI berdasarkan rencana kerja PPG. Jadi, ini ada aturan pelaksanaannya sendiri dan juga pedoman pelaksanaan</p>			

Narasumber	Saran Perbaikan	1. Kepatuhan terhadap RPT	2. Meningkatkan pengetahuan dan SDM UKI	3. Peningkatan Metode Kerja	4. Pemisahan UKI dari Fungsi Umum
		Program ICV, seperti yang sudah dijelaskan di awal. Jadi keduanya sudah ada aturan pelaksanaannya, jenis-jenis dan media apa yang kita gunakan sudah ditentukan			
Informan C (02-03-2023)		tugas staf UKI sejauh ini adalah mengawasi serta sudah terdapat pedoman dan tata cara pengawasannya pada peraturan dan RPT yang dikeluarkan oleh KITSDA	Sering ada elearning dan setiap tahunnya ada <i>workshop</i> untuk mengembangkan kompetensi staf UKI		
Informan D (19-05-2023)			Meningkatkan pemahaman dan pengetahuan tentang <i>fraud</i> dan teknik-teknik penipuan yang sering terjadi pada proses pengawasan pajak. UKI harus terus memperbarui pengetahuannya dan melakukan pelatihan secara berkala agar dapat mengidentifikasi tanda-tanda penipuan	Menambahkan pengawasan yang lebih ketat pada area yang berpotensi menjadi celah bagi terjadinya <i>fraud</i> . UKI harus terus memonitor proses pengawasan pajak dengan lebih cermat dan mengidentifikasi kelemahan atau potensi celah yang dapat dimanfaatkan oleh oknum yang tidak bertanggung jawab  Meningkatkan penggunaan teknologi dan analisis data untuk	Menetapkan pemisahan tugas yang jelas dan efektif adalah langkah penting untuk mencegah kecurangan



Narasumber	Saran Perbaikan	1. Kepatuhan terhadap RPT	2. Meningkatkan pengetahuan dan SDM UKI	3. Peningkatan Metode Kerja	4. Pemisahan UKI dari Fungsi Umum
			<p>Meningkatkan komunikasi dan kerjasama dengan unit lain di KPP Pratama Yogyakarta, terutama unit audit internal dan tim investigasi. UKI harus berkoordinasi secara aktif dengan unit-unit lain di KPP Pratama Yogyakarta dan berbagi informasi untuk memastikan bahwa tindakan pencegahan yang tepat dilakukan</p> <p>Membangun budaya kepatuhan dan integritas yang kuat di seluruh organisasi KPP Pratama Yogyakarta. UKI harus menjadi contoh dan mempromosikan budaya yang mendorong integritas, transparansi, dan kepatuhan di seluruh organisasi</p>	<p>mendeteksi tindakan yang mencurigakan. UKI harus memanfaatkan teknologi seperti data <i>analytics</i> dan <i>artificial intelligence</i> untuk memonitor transaksi pajak dan mendeteksi anomali atau pola perilaku yang mencurigakan</p>	
Informan F (19-05-2023)			Saran saya agar UKI aktif mengikuti perkembangan		

Narasumber	Saran Perbaikan	1. Kepatuhan terhadap RPT	2. Meningkatkan pengetahuan dan SDM UKI	3. Peningkatan Metode Kerja	4. Pemisahan UKI dari Fungsi Umum
			peraturan dalam pengadaan barang dan jasa		
Informan G (14-04-2023)			sebaiknya Staf UKI dapat meningkatkan pengetahuannya maupun skill (ketrampilannya) dalam mendeteksi <i>fraud</i> . Antara lain dengan banyak belajar, mempelajari proses bisnis dan alur kerja yang dilakukan pemantauan. Alur kerja dan SOP pemeriksaan pajak, misalnya, staf UKI harus juga paham	Kemudian, UKI juga lebih sering mengadakan kegiatan yang dapat memperkuat integritas pegawai. Misalnya, kegiatan ICV tentang penguatan budaya antikorupsi itu dibuat lebih bervariasi, seperti mengundang narasumber atau pakar di bidang korupsi, hukum, dsb.	