

**UPAYA PENGENDALIAN INTERNAL UNTUK
MENCEGAH TERJADINYA *FRAUD* YANG
DILAKUKAN OLEH PEGAWAI DIREKTORAT
JENDERAL PAJAK MELALUI PENERAPAN
*WHISTLEBLOWING SYSTEM***

(STUDI PADA KANTOR PUSAT DIREKTORAT JENDERAL PAJAK)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**AMELINDA RAHMAWATI SUWANTO PUTRI
NIM. 145030407111022**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN
MALANG
2018**

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu
Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Rabu
Tanggal : 29 Agustus 2018
Jam : 08.00 – 09.00
Skripsi atas nama : Amelinda Rahmawati Suwanto Putri
Judul : Upaya Pengendalian Internal untuk Mencegah Terjadinya
Fraud yang Dilakukan oleh Pegawai Direktorat Jenderal
Pajak Melalui Penerapan *Whistleblowing System* (Studi
pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak)

Dan Dinyatakan

LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA
NIP. 19580501 198403 1 001

Anggota,

Dr. Drs. Muhammad Saifi, M.Si
NIP. 19570712 198503 1 001

Anggota,

Dessanti Sekti Putri Ari SE, MSA, Ak
NIP. 19881223 201504 2 001



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang secara tertulis di kutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 9 Agustus 2018

Mahasiswa,



Amelinda Rahmawati Suwanto Putri
NIM. 145030407111022



CURICULLUM VITAE

Nama : Amelinda Rahmawati Suwanto Putri
Nomor Induk Mahasiswa : 145030407111022
Tempat dan Tanggal Lahir : Malang, 18 Februari 1996
Pendidikan : 1. SDN BANJARARUM 03 2008
2. SMPN 1 SINGOSARI 2011
3. SMAN 1 LAWANG 2014
Pengalaman Organisasi : Persembahan Untuk Negeriku 2017
Pengalaman Bekerja : Peserta Magang di PT Petrokimia Gresik



HALAMAN PERSEMBAHAN

**KUPERSEMBAHKAN KARYAKU
KEPADA KEDUA ORANG TUA TERCINTA
SAUDARA-SAUDARA
SERTA SEMUA SAHABAT-SAHABAT**



RINGKASAN

Amelinda Rahmawati Suwanto Putri, 2018, **Upaya Pengendalian Internal Untuk Mencegah Terjadinya *Fraud* yang Dilakukan oleh Pegawai Direktorat Jenderal Pajak Melalui Penerapan *Whistleblowing System* (Studi Pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak)**. Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA, 139 Halaman + cxxxix.

Direktorat Jenderal Pajak merupakan instansi yang memiliki tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang perpajakan. Pajak memiliki peranan yang sangat penting karena pajak merupakan sumber utama penerimaan negara yang digunakan untuk pembangunan infrastruktur di Indonesia maka Direktorat Jenderal Pajak berusaha agar penerimaan negara dapat tercapai. Salah satu bentuk upayanya dengan membangun *public trust* kepada masyarakat luas terhadap Direktorat Jenderal Pajak. Jika di dalam organisasi tersebut terjadi tindak kecurangan yang dilakukan oleh pegawainya sendiri maka tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Direktorat Jenderal Pajak akan menurun atau hilang dan berdampak kepada tidak tercapainya penerimaan negara. Oleh sebab itu diperlukannya pengendalian internal untuk mencegah tindak kecurangan yang dilakukan oleh pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Bentuk dari pengendalian internal Direktorat Jenderal Pajak dengan menerapkan *Whistleblowing System*.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian adalah Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak yang berada di Jalan Gatot Subroto No 40-42 Jakarta Selatan. Peneliti memakai triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Whistleblowing System* di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak sudah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan PER-22/PJ/2011 serta mampu mencegah dan menghentikan pelanggaran yang terjadi sehingga dampaknya tidak membesar dan meluas. Faktor-faktor penghambat penerapan *Whistleblowing System* yaitu masih adanya rasa enggan dalam diri pegawai Direktorat Jenderal Pajak untuk melaporkan rekan sejawatnya yang melakukan kecurangan, adanya ancaman dari luar diri pelapor, kesalahan teknis atau sistem *Whistleblowing*, dan masih adanya rasa enggan dalam diri masyarakat untuk melaporkan pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang melakukan kecurangan karena merasa tidak adanya kepentingan dan dampak secara langsung pada dirinya. Faktor-faktor yang mendukung penerapan *Whistleblowing System* yaitu kesadaran pegawai dan masyarakat untuk melaporkan pelanggaran, ketersediaan sarana dan prasarana pengaduan, dan keberlangsungan penerusan informasi data pengaduan dari unit terkait.

Kata kunci : Pengendalian internal, Direktorat Jenderal Pajak, *Fraud*, Penerapan *Whistleblowing System*.

SUMMARY

Amelinda Rahmawati Suwanto Putri, 2018. *Internal Control Efforts to Prevent Fraud Occurring by Employees of Directorate General of Taxes through Implementation of Whistleblowing System*. Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA, 139 Pages + cxxxix..

Directorate General of Taxes is the organization has the task of formulating and implementing the policies and technical standards in the field of taxation. Taxes have a very important role because tax is the main source of the acceptance of the State used for the construction of infrastructure in Indonesia then Directorate General of Taxes sought so that the acceptance of the State can be achieved. One form of its efforts by establishing a public trust to the public at large against the Directorate General of taxes. If that happens in the organization acts of fraud committed by officers of its own then the level of trust the community against the Directorate General of Taxes will decrease or lost and impact to not achieve acceptance country. Hence the need for internal controls to prevent acts of fraud committed by officials of the Directorate General of taxes. A form of internal control Directorate General of Tax by applying the Whistleblowing System.

This research uses descriptive research with a qualitative approach. The location of the research at the Head Office of the Directorate General of Taxation at Jalan Gatot Subroto No 40-42 South Jakarta. Researchers used technical triangulation to test credibility of data.

The results of this study indicate the implementation of Whistleblowing System at the Head Office of Directorate General of Taxes has implemented properly in accordance with PER-22 / PJ / 2011 and able to prevent and stop violations so the impact didn't widen and expand. The inhibiting factors of the implementation of Whistleblowing System the employees are reluctance in the Directorate General of Taxes to report their peers who commit fraud, threats from outside the complainant, technical errors or Whistleblowing system, and the community's reluctance to report employees The Directorate General of Taxes who commit fraud because they feel no direct interest and impact on them. Factors that support the implementation of Whistleblowing System are the awareness of employees and the public to report violations, the availability of facilities and infrastructure for complaints, and the continuity of forwarding information on complaints from the relevant units.

Keywords: *Internal Control, Directorate General of Taxes, Fraud, Implementation of Whistleblowing System.*

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan anugerah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Upaya Pengendalian Internal untuk Mencegah Terjadinya *Fraud* Melalui Penerapan *Whistleblwoing System* yang Dilakukan oleh Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Studi pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak)”**. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Perpajakan pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terimakasih yang sedalam-dalamnya penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu terwujudnya penulisan skripsi ini. Penghargaan yang tinggi dihanturkan terutama kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya serta sebagai Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan

waktunya untuk membimbing, mengarahkan, dan memberikan dorongan kepada peneliti dalam menyelesaikan dan penyusunan skripsi ini.

3. Ibu Saparila Worokinasih selaku Ketua Program Studi Perpajakan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Seluruh dosen karyawan dan tenaga kependidikan yang tergantung dalam civitas Akademika Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
5. Orang tua tercinta peneliti yakni Bapak Suwanto S.Tp M.Agr dan Ibu Tintin Meilistiawati, terimakasih atas segala cinta, kasih sayang, semangat, doa, nasehat, dan segala bentuk dukungan yang telah diberikan secara tulus kepada peneliti sehingga skripsi ini dapat di selesaikan dengan baik.
6. Kakek peneliti yaitu Alm Bapak Toton Sofyan yang menjadi penyemangat bagi peneliti untuk tidak menyerah dan terus berusaha untuk menyelesaikan skripsi ini.
7. Saudara peneliti tersayang yakni Alief Syihan Suwanto Putra selaku adek kandung dari peneliti, terimakasih atas segala doa, semangat dan dukungannya.
8. Saudara peneliti yakni Ayda Mynar dan Winwin selaku tante dari peneliti yang sudah memberikan bantuan kepada peneliti selama melakukan penelitian di Jakarta.

9. Saudara peneliti yakni Intan dan Septy selaku keponakan yang sudah melungkan banyak waktunya selama di Jakarta untuk membantu peneliti dalam melakukan proses penelitian.
10. Staff Direktorat Kepatuhan Internal Transformasi dan Sumber Daya Aparatur (KITSDA) yaitu Ibu Ridha Nurul Hidayah. Bapak Sang Putu Dian Dwipayana dan Bapak Estu terimakasih atas bantuan yang diberikan sehingga peneliti dapat melakukan penelitian di Direktorat Jenderal Pajak.
11. Teman diskusi satu dosen pembimbing yang banyak membantu peneliti, memberikan saran dan bantuannya yaitu saudari Rizky dan Icha.
12. Para Sahabat yang memberikan semangat dan doa kepada peneliti yakni Motik, Yana, Scheilla, Merista, Novitasari yang selalu bersama berbagi cerita suka maupun duka selama empat tahun ini dan memberikan semangat kepada peneliti.
13. Sahabat yang menjadi penghibur dan pemberi semangat kepada peneliti yakni Frisky.
14. Teman yang sudah seperti kakak kandung peneliti yang selalu mendengarkan keluh-kesah peneliti dan memberikan nasehat selama mengerjakan skripsi ini yaitu saudari Lisa Octavia
15. Teman-teman di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang khususnya Program Studi Perpajakan yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu, terimakasih untuk kebersamaan, dukungan serta bantuannya selama ini.

16. Seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu telah memberikan bantuan kepada peneliti hingga penyelesaian skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang bersifat membangun sangat peneliti harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang memerlukan informasi mengenai tema yang diangkat dalam skripsi ini.

Malang, 8 Agustus 2018

Peneliti



DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kontribusi Penelitian	10
E. Sistematika Pembahasan	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Empiris	13
1. Lastika dan Purwatiningsih (2012)	13
2. Putra (2014).....	13
3. Naomi (2015)	14
B. Tinjauan Teoritis	17
1. Pengendalian Internal.....	17
a. Definisi Pengendalian Internal	17
b. Tujuan Pengendalian Internal	18
c. Prinsip-prinsip Pengendalian Internal.....	19
2. <i>Fraud</i>	23
a. Definisi <i>Fraud</i>	23
b. Karakteristik <i>Fraud</i>	25
c. Faktor Terjadinya <i>Fraud</i>	26
d. Klasifikasi <i>Fraud</i>	29
e. Pencegahan <i>Fraud</i>	32
f. Kebijakan Pengaduan <i>Fraud</i> dan Perlindungan Pelapor <i>Fraud</i>	34
3. <i>Whistleblowing System</i>	35
a. Definisi <i>System</i>	35
b. Definisi <i>Whistleblowing System</i>	35

c. Manfaat <i>Whistleblowing System</i>	37
d. Klasifikasi Pelanggaran dalam Pedoman <i>Whistleblowing System</i>	38
e. Jenis Pelaporan	39
f. Tata Cara Pelaksanaan <i>Whistleblowing System</i>	40
g. Definisi <i>Whistleblower</i>	41
h. Konsekuensi <i>Whistleblower</i>	41
i. <i>Whistleblower Protection</i>	43
C. Kerangka Pemikiran	44

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	46
B. Fokus Penelitian	47
C. Lokasi dan Situs Penelitian	48
D. Jenis dan Sumber Data	49
E. Teknik Pengumpulan Data	51
1. Wawancara	51
2. Dokumentasi	52
F. Instrumen Penelitian	53
G. Metode Analisis Data	54
H. Keabsahan Data	56

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Direktorat Jenderal Pajak (DJP)	59
1. Profil DJP	59
2. Logo DJP	61
3. Sejarah DJP	62
4. Daftar Unit Kerja Kantor Pusat dan Unit Vertikal DJP	65
5. Visi dan Misi	68
6. Budaya Organisasi	69
7. Jumlah Pegawai pada Tahun 2016	71
8. Struktur Organisasi DJP	72
9. Tugas dan Jabatan di Kantor Pusat DJP	73
B. Penyajian Data	76
1. Hasil Wawancara dengan Pegawai DJP Pusat	76
2. Hasil Wawancara dengan Wajib Pajak di Kantor Pusat DJP	100
3. Kesimpulan Hasil Wawancara	104
a. Penerapan <i>Whistleblowing System</i> Guna Mengantisipasi Terjadinya Kecurangan (<i>Fraud</i>) dalam Upaya Pengendalian Internal di Kantor Pusat DJP	104
1) Data Klasifikasi Pelanggaran oleh Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber	

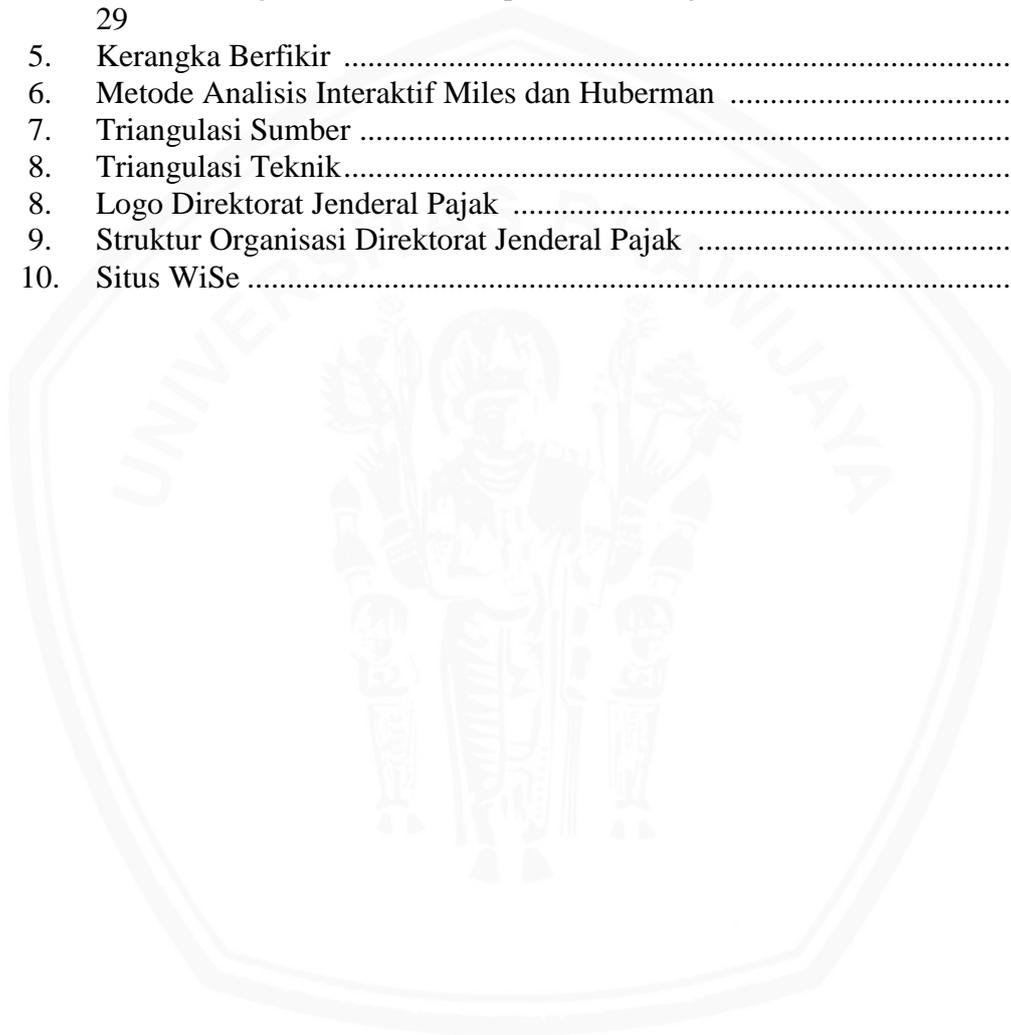
DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	14
Tabel 4.1 Komposisi Pegawai Kementrian Keuangan	70
Tabel 4.2 Jumlah Pengaduan Berdasarkan Klasifikasinya.....	112
Tabel 4.3 Jumlah Pengaduan Berdasarkan Saluran Pengaduannya	117



DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1.	APBN Kementerian Keuangan Tahun 2017	2
2.	Pendapatan Negara Kementerian Keuangan Tahun 2017	3
3.	Penerimaan Perpajakan pada APBN Tahun 2012-2017	4
4.	<i>Fraud Triangle</i> Berdasarkan Hipotesis Cressey	29
5.	Kerangka Berfikir	45
6.	Metode Analisis Interaktif Miles dan Huberman	55
7.	Triangulasi Sumber	56
8.	Triangulasi Teknik.....	57
8.	Logo Direktorat Jenderal Pajak	61
9.	Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Pajak	73
10.	Situs WiSe	116



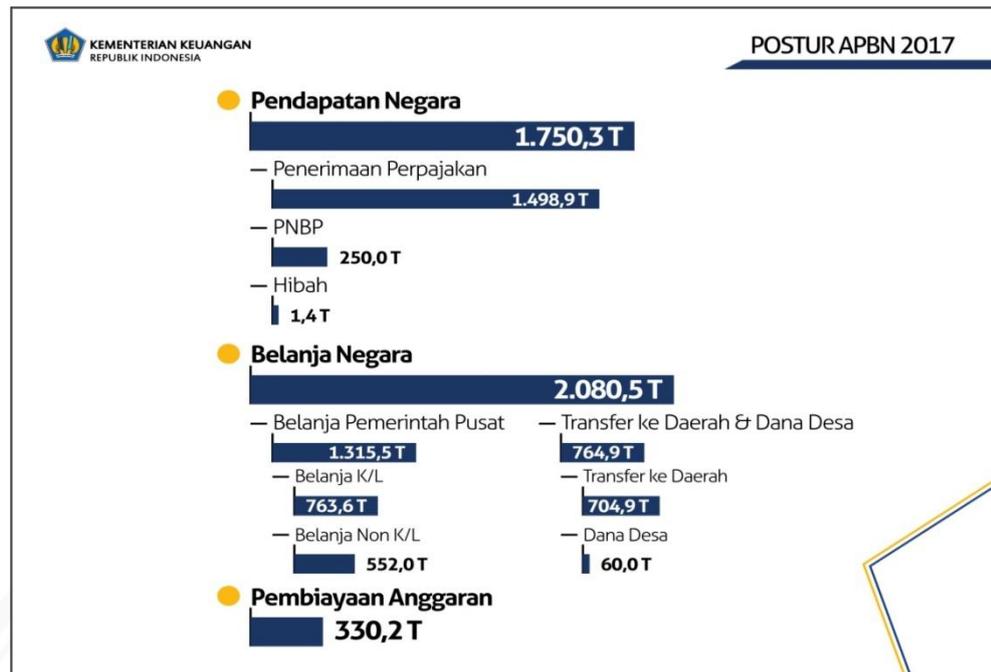
BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pajak memiliki peranan yang sangat vital dalam sebuah negara. Termasuk di negara kita yaitu Indonesia, karena pajak di Indonesia merupakan salah satu sumber pendanaan yang digunakan untuk pembangunan nasional. Oleh sebab itu dalam melaksanakan pembangunan di Indonesia pasti membutuhkan pendanaan yang cukup besar. “Pembangunan infrastruktur, biaya pendidikan, biaya kesehatan, subsidi BBM, pembayaran para pegawai negara, dan pembangunan fasilitas publik semua dibiayai dari pajak. Semakin banyak pajak yang dipungut maka semakin banyak fasilitas dan infrastruktur yang dibangun” (www.pajak.go.id).

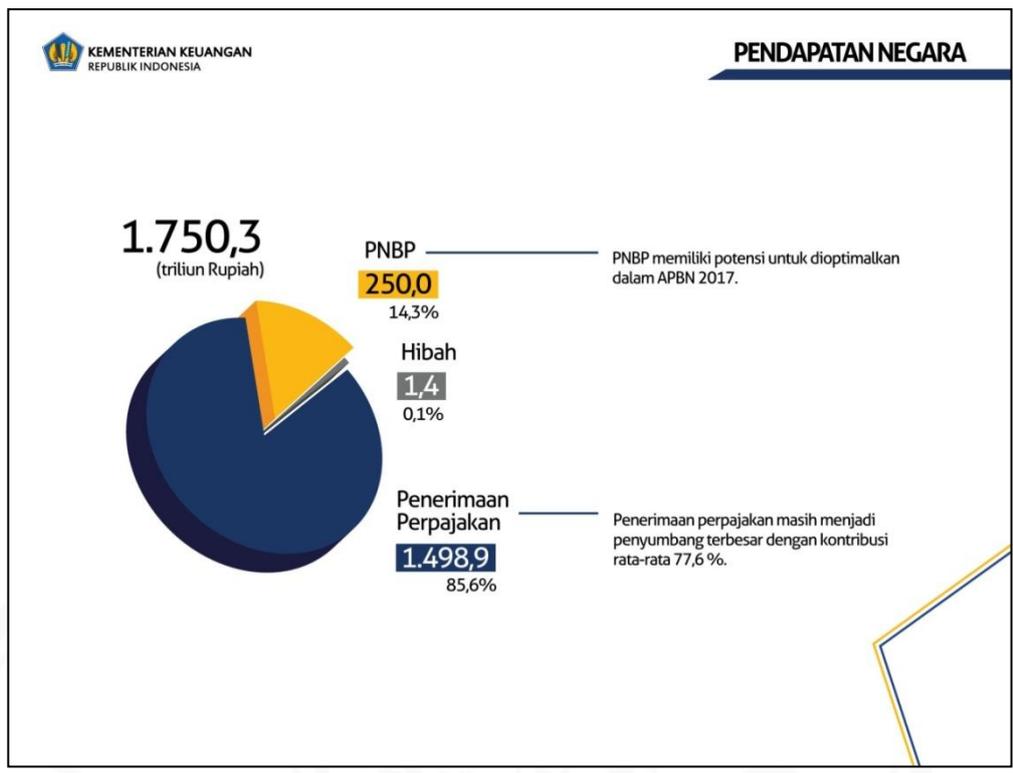
Pemaparan di atas menjelaskan mengenai berbagai sektor yang dibiayai oleh penerimaan pajak, serta membuktikan bahwa pajak merupakan ujung tombak dari pembangunan sebuah negara. Tanpa pajak kehidupan negara tidak akan bisa berjalan dengan baik. Hal terpenting dalam sebuah pembangunan adalah pendanaan, dari mana sumber pendanaan pembangunan tersebut berasal. Sebagian besar pendanaan untuk pembangunan di Indonesia diperoleh dari sektor penerimaan pajak. Hal tersebut bisa dibuktikan melalui data Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Kementerian Keuangan pada tahun 2017 berikut ini:



Gambar 1 Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Kementerian Keuangan Tahun 2017

Sumber: www.kemenkeu.go.id

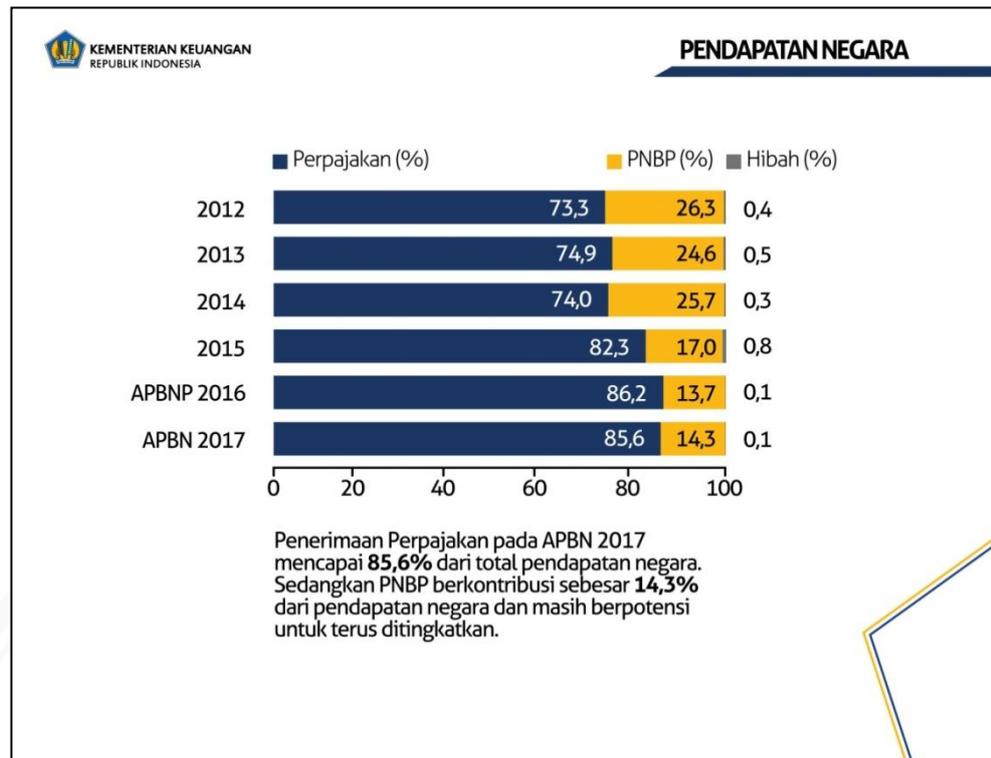
Berdasarkan data Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) tahun 2017 dapat diketahui bahwa belanja negara sebesar Rp 2.080,5 triliun dan pendapatan negara sebesar Rp. 1.750,3 triliun. Penerimaan negara terbesar bersumber dari penerimaan perpajakan sebesar 1.498,9 triliun sedangkan sisanya, penerimaan negara bersumber dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) sebesar Rp 250,0 triliun. Secara lebih rinci lagi mengenai pendapatan negara dapat dilihat pada bagan di bawah ini:



Gambar 2 Pendapatan Negara Kementerian Keuangan Tahun 2017
Sumber: www.kemenkeu.go.id

Pada bagan pendapatan negara tahun 2017 dapat diketahui bahwa penerimaan perpajakan berkontribusi sangat besar, lebih dari setengah persen dari total pendapatan negara bersumber dari penerimaan perpajakan. Sebesar 85,6% dari pendapatan negara berasal dari penerimaan perpajakan dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) hanya berkontribusi sebesar 14,3%. Bagan tersebut jelas membuktikan bahwa penerimaan perpajakan masih menjadi penyumbang terbesar dalam pendapatan negara di Indonesia. Persentase penerimaan perpajakan pada kurun waktu 6 (enam) tahun terhitung mulai tahun 2012 sampai 2017 pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dapat dilihat pada bagan di bawah ini:





Gambar 3 Penerimaan Perpajakan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun 2012-2017

Sumber: www.kemenkeu.go.id

Berdasarkan bagan di atas dapat dilihat jumlah penerimaan perpajakan pada setiap tahunnya mulai tahun 2012 sampai dengan tahun 2017 berdasarkan data Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Kementerian Keuangan. Pada tahun 2012 pendapatan negara pada penerimaan perpajakan sebesar 73,3%. Tahun 2013 jumlah penerimaan perpajakan sebesar 74,9%. Tahun 2014 jumlah penerimaan perpajakan sebesar 74,0 %. Tahun 2015 jumlah penerimaan perpajakan sebesar 82,3%. Tahun 2016 jumlah penerimaan perpajakan sebesar 86,2%. Tahun 2017 jumlah penerimaan sebesar 85,6%.

Penerimaan perpajakan tersebut membantu upaya pemerintah dalam meningkatkan pendapatan negara. Diharapkan pemerintah dapat menggunakan

anggaran tersebut secara optimal dan transparan untuk pembangunan di Indonesia. Jumlah penerimaan yang didapat dari sektor perpajakan yang sangat besar menimbulkan potensi terjadinya tindak penyalahgunaan yaitu korupsi. Kecurangan (*fraud*) yang terjadi di lingkungan perusahaan dan organisasi pemerintahan masih sering terjadi dan sulit diatasi. Istilah *fraud* belum dikenal secara luas di Indonesia. Masyarakat Indonesia lebih akrab dengan istilah korupsi untuk merujuk segala bentuk penyelewengan atau penyalahgunaan kekuasaan dalam rangka memperkaya diri sendiri atau kelompok pelaku. *Fraud* dan korupsi sama-sama merujuk kepada sebuah kejahatan pidana terencana yang merugikan negara, perusahaan, organisasi, dan orang lain. Korupsi merupakan bagian dari kecurangan (*fraud*), kecurangan biasanya tidak hanya dilakukan oleh karyawan pada tingkat bawah, tetapi juga dapat dilakukan oleh jajaran *top management* baik secara individual ataupun secara bersama-sama.

“Kecurangan mencakup perbuatan melanggar hukum dan pelanggaran terhadap peraturan dan perundang-undangan lainnya yang dilakukan dengan niat untuk berbuat curang. Perbuatan tersebut dilakukan dengan sengaja demi keuntungan atau kerugian suatu organisasi oleh orang dalam atau juga oleh orang di luar organisasi tersebut” (Standar Profesi Audit Internal dalam Irvandy, 2014:2).

Dalam pemungutan pajak, pemerintah menggunakan sistem yang dinamakan *Self Assesment*. Artinya suatu sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada Wajib Pajak untuk menentukan sendiri besarnya pajak yang terutang. “Dalam sistem *Self Assesment* wewenang untuk menentukan besarnya pajak terutang ada pada Wajib Pajak sendiri, Wajib Pajak aktif mulai dari menghitung, menyetor dan melaporkan sendiri pajak yang terutang, fiskus tidak ikut campur dan hanya mengawasi” (Mardiasmo, 2011:7). Sistem pemungutan pajak *Self*

Assessment yang digunakan di Indonesia sekarang memiliki kelemahan dalam praktiknya.

“Pemungutan pajak melalui sistem *Self Assessment* sendiri memiliki kelemahan. Dalam penyajian laporan yang sulit dimengerti oleh fiskus dan pada umumnya fiskus hanya melihat posisi rugi dan untung saja dalam laporan keuangan perusahaan. Serta ada fiskus yang paham akan trik-trik dalam laporan keuangan dan menyalahgunakannya sehingga bukannya memeriksa hasil transaksi yang dilihat melainkan melakukan negoisasi dengan wajib pajak” (Adam dalam Rendra 2016:30).

Kelemahan *Self Assessment* tersebut dapat menimbulkan kecurangan (*fraud*) yang dilakukan oleh para pegawai di lingkungan organisasi tersebut serta dapat berakibat pada suatu organisasi dalam menjalankan aktivitasnya tidak dapat berjalan dengan baik, maka diperlukannya upaya pengendalian internal.

Pengendalian internal merupakan penggunaan semua sumber daya perusahaan untuk meningkatkan, mengarahkan, mengendalikan dan mengawasi berbagai aktivitas dengan tujuan untuk memastikan bahwa tujuan perusahaan tercapai.

“Pada dasarnya pengendalian internal perusahaan didesain sebaik mungkin supaya aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien” (Irvandly, 2014:1).

Pengendalian internal memiliki peran penting dalam suatu organisasi untuk mengatur dan mengarahkan organisasi tersebut agar dapat berjalan dengan baik.

“Pengendalian internal menyangkut tindakan-tindakan yang diambil di dalam suatu organisasi untuk membantu mengatur dan mengarahkan aktivitas organisasi” (Widjaja, 1995:5).

Pada tanggal 19 Agustus 2011 diterbitkanlah Peraturan Direktur Jendral Pajak Nomor PER-22/PJ/2011 tentang Kewajiban Melaporkan Pelanggaran dan Penanganan Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing*) di lingkungan Direktorat

Jenderal Pajak dan PER-21/PJ/2011 tentang Tata Cara Penanganan Pengaduan oleh Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA) yang mulai berlaku pada tahun 2012. Peraturan tersebut diterbitkan dalam rangka mencegah dan melakukan deteksi dini atas pelanggaran yang mungkin terjadi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) melalui peningkatan peran serta pegawai dan masyarakat secara aktif untuk menjadi pelapor pelanggaran (*Whistleblower*). Menurut Siringoringo (2015:209) *Whistleblowing System* (WBS) adalah suatu aplikasi yang disediakan oleh Kementerian Keuangan, bagi setiap orang yang memiliki informasi tentang adanya pelanggaran atau penyelewengan dan tindak kejahatan korupsi yang dilakukan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia, yang termasuk didalamnya adalah Direktorat Jenderal Pajak.

Whistleblowing System dapat dijadikan sebagai media bagi saksi pelapor untuk menyampaikan informasi mengenai tindakan penyimpangan yang terjadi di dalam suatu organisasi seperti di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Penerapan *Whistleblowing System* ini memberikan bukti bahwa, *Whistleblowing System* ini dapat membantu mengungkap kasus korupsi yang mengakar di Indonesia, salah satu contohnya kasus kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bogor.

“Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bogor AS tertangkap tangan menerima uang senilai Rp 300 juta dari PT GEA. Uang tersebut diberikan oleh orang suruhan PT GEA berinisial E. AS kemudian ditangkap di Kompleks Perumahan Legenda Wisata, Cibubur, Jakarta Timur. AS ditangkap sekitar pukul 10.25 WIB setelah sempat melarikan diri. Berdasarkan hasil pemeriksaan sementara keduanya

diduga melakukan tindak pidana penyuapan. E menyuap AS untuk mengurangi besaran pembayaran pajak perusahaan yang mencapai Rp 21,5 M- Rp 22 M. AS selaku kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bogor menyanggupi besaran pembayaran pajak itu bisa dikurangi hingga hanya mencapai Rp 1,2 M” (www.sindonews.com).

Pada kasus AS, kasus tersebut berhasil terungkap berkat *Whistleblower*, masyarakat bisa melaporkan jika ada indikasi penyimpangan yang dilakukan oleh pegawai Direktorat Jenderal Pajak melalui *Whistleblowing System* yang tersedia. AS selaku kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bogor dalam kasus ini menerima suap senilai Rp 300 juta dari PT GEA.

“Kerja sama antara Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA) Direktorat Jenderal Pajak dengan Komisi Pemberantas Korupsi (KPK) kembali berhasil menangkap seorang pegawai pajak berinisial AS. Penangkapan tersebut merupakan kerja sama dua lembaga yang diawali dengan penerapan *Whistleblowing System* yang telah dimulai oleh Direktorat Jenderal Pajak, dalam *Whistleblowing System* masyarakat bisa melaporkan jika ada indikasi penyimpangan yang dilakukan oleh pegawai Direktorat Jenderal Pajak, yang nantinya ditindaklanjuti tim KPK” (www.kemenkeu.go.id).

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) menangani pengaduan tindak kecurangan (*fraud*) yang terjadi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) melalui penerapan *Whistleblowing System* yang awal pelaksanaannya dilakukan di kantor pusat Direktorat Jenderal Pajak dan ditangani oleh Direktorat Kepatuhan Transformasi Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA). Penanganan dan pengaduan kecurangan (*fraud*) melalui *Whistleblowing System* berpusat pada kantor pusat Direktorat Jenderal Pajak yang terletak di Jalan Gatot Subroto, Jakarta Selatan. Berdasarkan penjelasan tersebut, penerapan *Whistleblowing System* dapat digunakan sebagai alat untuk mencegah terjadinya kecurangan (*fraud*) yang terjadi pada sebuah instansi termasuk di lingkungan

Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Kecurangan (*fraud*) yang dilakukan oleh fiskus di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dapat dicegah melalui penerapan *Whistleblowing System* serta melalui partisipasi aktif para pegawai dan masyarakat untuk menjadi pelapor pelanggaran serta, *Whistleblower* memiliki peran yang sangat penting dalam mengungkap suatu tindakan melawan hukum yang terjadi di institusinya.

Berdasarkan latar belakang maka akan dilakukan penelitian dengan judul **“Upaya Pengendalian Internal untuk Mencegah Terjadinya *Fraud* yang Dilakukan oleh Pegawai Direktorat Jenderal Pajak Melalui Penerapan *Whistleblowing System* (Studi pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *whistleblowing system* untuk mencegah terjadinya *fraud* dalam upaya pengendalian internal pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak?
2. Apa saja faktor-faktor yang menghambat dan mendukung penerapan *whistleblowing system* untuk mencegah terjadinya *fraud* dalam upaya pengendalian internal pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka dapat dikemukakan tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan penerapan *whistleblowing system* di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak.
2. Untuk mendeskripsikan faktor-faktor yang menghambat dan mendukung penerapan *whistleblowing system* di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak.

D. Kontribusi Penelitian

Manfaat yang diharapkan oleh penulis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kontribusi Secara Teoritis:

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap ilmu pengetahuan, menambah wawasan terhadap peneliti dan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan literatur, maupun penelitian selanjutnya di bidang perpajakan khususnya mengenai upaya pengendalian internal untuk mencegah terjadinya *fraud* melalui penerapan *whistleblowing system* di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak agar dapat dijadikan sebagai sumber referensi atau rujukan kepada penelitian selanjutnya yang sejenis.

2. Kontribusi Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan pada pihak Direktorat Kepatuhan Internal Transformasi dan Sumber Daya Aparatur (KITSDA) dan dapat memberikan manfaat bagi Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai bahan pertimbangan dalam pelaksanaan penerapan *whistleblowing system* sebagai upaya untuk mencegah terjadinya *fraud* di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP).

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan ini akan membahas mengenai isi atau inti dari masing-masing bab secara singkat. Adapun inti dari masing-masing bab sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah yang akan dibahas, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan sebagai kerangka penulisan penelitian ini.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab dua ini berisi hal-hal tentang kajian secara teoritis yang diperlukan dalam menunjang penelitian dan konsep yang relevan untuk membahas permasalahan yang telah dirumuskan dalam penelitian ini.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab tiga ini berisi tentang metode penelitian yaitu meliputi jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang pembahasan data dari hasil penelitian yang terdiri dari penyajian dan analisis data, serta pengujian hipotesis

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab lima ini berisi kesimpulan serta saran dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu diperlukan dalam setiap pelaksanaan penelitian, bertujuan untuk mendapatkan gambaran dan berbagai metode analisis yang digunakan peneliti sebelumnya, serta menunjang penelitian dan memperkuat kerangka berpikir peneliti. Penelitian terdahulu yang menjadi referensi dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah:

1. Lastika dan Purwatiningsih (2012)

Penelitian ini berjudul “Evaluasi Implementasi *Whistleblowing System* Sebagai Mekanisme Penerapan *Good Public Governance* (Studi Kasus di Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2012). Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan memanfaatkan data primer (wawancara) dan data sekunder dari Direktorat Jenderal Pajak serta sumber lainnya. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa hampir seluruh aspek kebijakan telah sesuai dengan pedoman dan literatur. Pelaksanaan berjalan cukup baik, tetapi beberapa kendala masih terjadi seperti pemahaman atas *Whistleblowing System* yang belum merata dan kurang optimalnya sarana pengaduan.

2. Putra (2014)

Penelitian ini berjudul “Upaya Pengendalian Internal Melalui Penerapan *Whistleblowing System* (Studi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III)”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan

pendekatan naratif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa upaya pemerintah dalam pengendalian internal melalui *whistleblowing system* sudah berjalan dengan baik dan sudah sesuai dengan Surat Edaran Direktorat Jenderal Pajak nomor SE-11/PJ/2012 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penanganan Pelaporan Pelanggaran (*whistleblowing*) di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak serta adanya faktor pendukung dari atasan langsung dalam mendukung penerapan *whistleblowing system*.

3. Naomi (2015)

Penelitian ini berjudul “Penerapan *Whistleblowing System* dan dampaknya Terhadap *Fraud*”. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan pada eksplorasi teori melalui penguatan pada studi linier. Pengujian data dilakukan dengan analisis kasus-kasus perusahaan yang sudah menerapkan *whistleblowing system* dan dengan analisis survei-survei yang dilakukan oleh *Corruption Perception Index (CPI)*, *Global Corruption Barometer (GCB)*, dan *Association of Certified Fraud Examiners*, yang berkaitan dengan *fraud*, *whistleblower*, dan *whistleblowing system*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *whistleblowing system* di PT Telekomunikasi Indonesia sudah berjalan dengan baik karena adanya penurunan tingkat *fraud* dari tahun 2010-2013. Penurunan tingkat *fraud* di PT Telekomunikasi Indonesia dapat terjadi karena perusahaan menginvestasikan dan menindaklanjuti kasus *fraud* yang dilaporkan oleh *whistleblower* melalui *whistleblowing system*. Penerapan *whistleblowing system* di Pertamina juga cukup efektif karena dapat mendeteksi tingkat *fraud* dengan waktu yang relatif cepat. Hasil penelitian lain berkaitan

tentang survey-survey yang dilakukan oleh *Corruption Perception Index* (CPI), *Global Corruption Barometer* (GCB), dan *Association of Certified Fraud Examiners* juga menyebutkan bahwa Indonesia masih rentan terhadap kasus *fraud*, namun dengan diterapkannya *whistleblowing system*, dapat mengurangi atau meminimalisir kasus *fraud* yang terjadi.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Gita Lastika dan Purwatiningsih (2012) “Evaluasi atas Implementasi <i>Whistleblowing System</i> Sebagai Mekanisme Penerapan <i>Good Public Governanve</i> (Studi Kasus di Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2012)”	Untuk mengetahui bagaimana kebijakan dan penerapan <i>Whistleblowing System</i> di Direktorat Jenderal Pajak	Metode kualitatif dengan memanfaatkan data primer (wawancara) dan data sekunder dari Direktorat Jenderal Pajak serta sumber lainnya	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa hampir seluruh aspek kebijakan telah sesuai dengan pedoman dan literatur. Pelaksanaanya berjalan cukup baik, tetapi beberapa kendala masih terjadi seperti pemahaman atas <i>Whistleblowing System</i> yang belum merata dan kurang optimalnya sarana pengaduan
2.	Rendra Mandala Putra (2014) “Upaya Pengendalian Internal Melalui Penerapan <i>Whistleblowing System</i> ”	Untuk mengetahui bagaimana pengendalian internal melalui penerapan <i>Whistleblowing System</i> dan faktor apa saja yang menghambat dan mendukung	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan naratif	Upaya pemerintah dalam pengendalian Internal melalui <i>Whistleblowing System</i> sudah berjalan dengan baik dan sudah sesuai dengan Surat Edaran Direktorat Jenderal Pajak

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil penelitian
	(Studi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur III)”	penerapan <i>Whistleblowing System</i>		nomor : SE-11/PJ/2012 serta adanya faktor pendukung dari atasan langsung dalam mendukung penerapan <i>Whistleblowing System</i> .
3.	Sharon Naomi (2015) “Penerapan <i>Whistleblowing System</i> dan Dampaknya Terhadap <i>Fraud</i> ”	Untuk mengetahui penerapan <i>Whistleblowing System</i> , serta mengetahui dampak penerapan <i>Whistleblowing System</i> terhadap <i>fraud</i>	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan pada eksplorasi teori melalui penguatan pada studi literatur	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan WBS di PT Telekomunikasi Indonesia berjalan dengan baik karena adanya penurunan tingkat <i>fraud</i> dari tahun 2010-2013. Penerapan WBS di Pertamina juga efektif karena dapat mendeteksi tingkat <i>fraud</i> dengan waktu yang relatif cepat. Hasil lain menurut CPI, GCB, dan <i>Association of Certified Fraud Examiners</i> Menyebutkan bahwa Indonesia masih rentan kasus <i>fraud</i> , namun dengan diterapkannya WBS dapat mengurangi dan meminimalisir kasus <i>fraud</i> yang terjadi

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

B. Tinjauan Teoritis

1. Pengendalian Internal

a. Definisi Pengendalian Internal

Pengendalian internal merupakan rencana, metode, prosedur, dan kebijakan yang didesain oleh manajemen untuk memberi jaminan yang memadai atas tercapainya efisiensi dan efektivitas operasional, kehandalan pelaporan keuangan, pengamanan terhadap aset, ketaatan atau kepatuhan terhadap undang-undang, kebijakan dan peraturan lain. Tunggal (1995:1) mendefinisikan pengendalian internal sebagai organisasi dan semua metode serta ketentuan-ketentuan yang terkoordinasi dalam suatu perusahaan untuk mengamankan kekayaan, memelihara kecermatan dan sampai seberapa jauh dapat dipercayanya data akuntansi. Meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong dipatuhinya kebijakan pimpinan yang telah ditetapkan. Jadi pengendalian internal meliputi pengendalian akuntansi (*accounting control*) dan pengendalian administrasi (*administrative control*).

Pengendalian akuntansi adalah pengendalian meliputi pengamanan terhadap kekayaan perusahaan sehingga diperlukannya catatan akuntansi. Umumnya meliputi persetujuan, pemisahan antara fungsi operasional penyimpanan pencatatan, serta pengawasan fisik atas kekayaan. Pengendalian administrasi adalah pengendalian meliputi peningkatan efisiensi usaha dan mendorong dipatuhinya kebijakan pimpinan yang telah ditetapkan. Pada umumnya tidak langsung berhubungan dengan

catatan akuntansi, misalnya analisis statistik, studi waktu dan gerak (*time and motion study*), program pelatihan karyawan, dan pengendalian umum.

b. Tujuan Pengendalian Internal

Tujuan pengendalian internal adalah menjamin manajemen perusahaan agar tujuan perusahaan yang ditetapkan dapat tercapai, laporan keuangan yang dihasilkan perusahaan dapat dipercaya, kegiatan perusahaan sejalan dengan hukum dan peraturan yang berlaku. Tunggal (1995:2) menyebutkan bahwa tujuan sistem pengendalian internal yang efektif dapat digolongkan sebagai berikut:

- 1) Untuk menjamin kebenaran data akuntansi
Manajemen harus memiliki data akuntansi yang dapat diuji ketepatannya untuk melaksanakan operasi perusahaan. Berbagai macam data digunakan untuk mengambil keputusan yang penting. Contoh, harga jual barang jadi sebagaimana ditentukan berdasarkan data biaya produksi, jumlah barang jadi yang akan diproduksi dipengaruhi oleh jumlah persediaan barang yang berada di gudang perusahaan dan pesanan yang belum di kirim karena menunggu pengangkutan. Sistem pengendalian akuntansi internal bertujuan mengamankan atau menguji kecermatan dan sampai seberapa jauh data akuntansi dapat dipercaya dengan jalan mencegah dan menemukan kesalahan-kesalahan pada saat yang tepat.
- 2) Untuk mengamankan harta kekayaan dan catatan pembukuannya
Harta fisik perusahaan dapat saja dicuri, disalahgunakan ataupun rusak secara tidak sengaja. Hal yang sama juga berlaku untuk harta perusahaan yang tidak nyata seperti perkiraan piutang, dokumen penting, surat berharga, dan catatan keuangan. Sistem pengendalian internal dibentuk guna mencegah ataupun menemukan harta yang hilang dan catatan pembukuan pada saat yang tepat.
- 3) Untuk menggalakan efisiensi usaha
Pengendalian dalam suatu perusahaan juga dimaksud untuk menghindari pekerjaan-pekerjaan berganda yang tidak perlu, mencegah pemborosan terhadap semua aspek usaha termasuk pencegahan terhadap penggunaan sumber-sumber dana yang tidak efisien.

- 4) Untuk mendorong ditaatinya kebijakan pimpinan yang telah digariskan
Manajemen menyusun prosedur dan peraturan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sistem pengendalian internal memberikan jaminan akan ditaatinya prosedur dan peraturan tersebut oleh perusahaan.

Pengendalian yang dianut dalam suatu unit usaha dan dibentuk untuk mencapai tujuan pertama dan kedua di atas (menjamin kebenaran data akuntansi, mengamankan harta kekayaan dan catatan pembukuan) disebut pengendalian akuntansi internal (*internal accounting controls*). Pengendalian yang dianut untuk mencapai tujuan ketiga dan keempat tersebut di atas (mengalakkan efisiensi usaha dan mendorong ditaatinya kebijakan pimpinan yang telah digariskan) disebut sebagai pengendalian operasional (*operational controls*) atau pengendalian administrasi (*administrative control*).

c. Prinsip-Prinsip Pengendalian Internal

Dalam meningkatkan keakuratan dan kepastian di dalam catatan informasi akuntansi, maka dibutuhkanlah prinsip pengendalian internal yang diterapkan dalam suatu organisasi. “Perusahaan membutuhkan 5 (lima) prinsip dalam pengendalian internal, yang ukuran dan luasnya pengendalian internal tersebut disesuaikan dengan besar kecilnya perusahaan” (Henry, 2014:129). Prinsip-prinsip dalam pengendalian internal dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Penetapan Tanggung Jawab

Karakteristik yang paling utama dan paling penting dari pengendalian internal adalah penetapan tanggung jawab ke masing-

masing karyawan secara spesifik. Penetapan tanggung jawab bertujuan agar masing-masing karyawan dapat bekerja sesuai dengan tugas-tugas tertentu yang telah dipercayakan kepadanya. Pengendalian pekerjaan tertentu akan menjadi lebih efektif jika hanya ada satu orang saja yang bertanggung jawab atas sebuah tugas atau pekerjaan tersebut.

2) Pemisahan Tugas

Pemisahan tugas yang dimaksud disini adalah pemisahan fungsi atau pembagian kerja. Terdapat 2 (dua) bentuk paling umum dari penerapan prinsip pemisahan tugas yaitu :

- a) Pekerjaan yang berbeda seharusnya dilakukan oleh karyawan yang berbeda pula.
- b) Harus adanya pemisahan tugas antara karyawan yang menangani pekerjaan pencatatan aset dengan karyawan yang menangani langsung aset secara fisik (operasional).

Tujuan dari pemisahan tugas adalah tugas atau pekerjaan dari seorang karyawan seharusnya dapat memberikan dasar yang memadai untuk mengevaluasi pekerjaan karyawan lainnya. Hasil pekerjaan seorang karyawan dapat *cross check* kebenarannya oleh karyawan lainnya. Ketika seorang karyawan bertanggung jawab atas seluruh pekerjaan, biasanya potensi dari munculnya kesalahan maupun kecurangan akan meningkat. Jadi, sangatlah penting suatu

pekerjaan yang berbeda seharusnya dikerjakan oleh karyawan yang berbeda pula.

3) Dokumentasi

Henry (2014:132) menjelaskan bahwa dalam melakukan transaksi, harus memberikan bukti yang biasanya berupa dokumen. Dalam dokumen biasanya diberikan sebuah tanda tangan untuk memberikan tanda siapa saja yang sudah melakukan transaksi, dengan begitu dapat diketahui dengan mudah orang yang bertanggung jawab atas terjadinya sebuah transaksi. Dalam dokumen harus diberikan nomor urut yang tertera, tujuannya untuk menghindari terjadinya transaksi yang berganda. Pemberian nomor pada dokumen berfungsi sebagai penghindran terjadinya transaksi fiktif.

4) Pengendalian Fisik, Mekanik, dan Elektronik

“Dalam mengamankan aset dalam suatu organisasi perlu digunakannya pengendalian secara fisik, mekanik dan elektronik. Sehingga dapat membantu dalam pengendalian internal dalam suatu organisasi” (Henry, 2014:134). Contoh dari pengendalian fisik berupa:

- a) Surat-surat berharga dan uang kas sebaiknya disimpan dalam *safe deposits box*.
- b) Catatan akuntansi yang dianggap penting oleh organisasi bisa disimpan di dalam *filling cabinet* yang terkunci.

Sedangkan, contoh dari pengendalian internal mekanik yaitu penggunaan televisi monitor dan kamera dalam mengawasi setiap kegiatan yang berlangsung. Terakhir contoh dari pengendalian internal elektronik adalah penggunaan kata kunci atau password dalam memberikan pengamanan ekstra dalam penyimpanan dokumen.

5) Pengecekan Independen atau Verifikasi Internal

Pengecekan independen atau verifikasi internal biasanya dijadikan sebuah tuntunan bagi setiap organisasi dalam hal pengendalian internal. Pengecekan independen atau verifikasi internal berguna untuk meninjau kembali hasil pekerjaan dari seorang karyawan. Agar dapat memperoleh manfaat yang maksimum dari pengecekan independen atau verifikasi internal, maka:

- a) Verifikasi seharusnya dilakukan secara periodik atau berkala atau bisa juga dilakukan atas dasar dadakan.
- b) Verifikasi sebaiknya dilakukan oleh orang yang independen.
- c) Ketidakcocokan atau ketidaksesuaian dan kekecualian seharusnya dilaporkan ke tingkat manajemen yang memang dapat mengambil tindakan korektif secara tepat.

Baridwan (2002:13) menjelaskan pengendalian internal dalam suatu organisasi harus meliputi:

- a) Suatu struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tepat.
- b) Suatu sistem wewenang dan prosedur pembukuan yang baik, yang berguna untuk melakukan pengawasan akuntansi yang

- cukup terhadap harta milik, utang-utang, pendapatan-pendapatan, dan biaya-biaya.
- c) Praktek-praktek yang sehat harus dijalankan di dalam melakukan tugas-tugas dan fungsi-fungsi setiap bagian dalam organisasi.
 - d) Suatu tingkat kecakapan pegawai yang sesuai dengan tanggung jawabnya.

Setiap peraturan tidak dapat berjalan dengan baik jika pelaku atau pelaksana peraturan tersebut tidak dapat menaati setiap peraturan yang telah ditetapkan. Sama halnya dengan pengendalian internal “faktor manusia adalah faktor yang sangat penting sekali dalam setiap pengendalian internal, sebuah sistem pengendalian yang baik akan dapat menjadi tidak efektif karena adanya karyawan yang bersifat acuh tak acuh, ataupun ceroboh” (Henry, 2014:136). Bisa disimpulkan, sistem pengendalian internal sebaik apapun dapat berjalan tidak sebagai mana mestinya, jika Sumber Daya Manusia (SDM) tidak mematuhi peraturan yang berlaku dan peraturan yang telah ditetapkan dalam organisasi.

2. *Fraud*

a. *Definisi Fraud*

Kecurangan (*fraud*) memiliki banyak definisi jika secara umum *fraud* didefinisikan sebagai kejahatan dengan penipuan dalam hal untuk mendapatkan uang atau barang secara tidak sah. Sedangkan *Association of Certified Fraud Examiner (ACFE)* mendefinisikan *fraud* sebagai berikut:

“Any illegal acts characterized by deceit, concealment, or violation of trust, These acts are not dependent upon the application of threat of violence or of physical force. Frauds are perpetrated by individuals and

organizations to obtain money, property, or services to avoid payment or loss of services or to secure personal or business advantage” (Association of Certified Fraud Examiners dalam Tjahjono, 2013: 23)

Dapat diartikan bahwa *fraud* sebagai setiap tindakan tidak sah yang ditandai dengan tindakan tidak jujur untuk penggelapan atau pelanggaran akan kepercayaan. Tindakan ini bergantung apakah dilakukan dengan menggunakan kekuatan fisik ataupun ancaman kekerasan. *Fraud* dilakukan oleh perorangan dan organisasi untuk memperoleh uang, properti ataupun jasa dengan cara menghindari pembayaran atau kerugian atau kenyamanan pribadi dan atau keuntungan bisnis. Menurut *International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB)* sebagai bagian dari *International Federation of Accountants (IFAC)* mendefinisikan *fraud* sebagai tindakan disengaja oleh salah satu atau lebih individu dalam jajaran manajemen, pegawai, ataupun pihak ketiga dengan melibatkan penipuan untuk memperoleh keuntungan tidak sah dan tidak jujur “*Frauds refers to an international act by one or more individuals among management, those charged with governance, employees, or third parties, involving the use of deception to obtain an unjust or illegal advantage” (The International Standards on Auditing 240-The Auditor’s responsibility to consider fraud in the audit of Financial Statements dalam Tjahjono, 2013: 23).*

Sedangkan *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, *Association of Certified Fraud Examiner (ACFE)*, dan *Institute of Internal Auditor (IAA)* mendefinisikan *fraud* sebagai setiap

tindakan ilegal atau melakukan kegiatan tidak semestinya yang disengaja dengan tujuan untuk mengelabui yang lain di mana korban menderita kerugian dan pelaku *fraud* memperoleh keuntungan “*Fraud is any intentional actors omission designed to deceive others, resulting in the victim suffering a loss and or the perpetrator achieving a gain*” (Institute of Internal Auditor, Association of Certified Fraud Examiner, American Institute of Certified Public Accountant dalam Tjahjono, 2013:24). Dapat disimpulkan, *fraud* adalah setiap perbuatan tidak jujur seperti penyalahgunaan kedudukan, jabatan atau penyimpangan yang bertujuan mengambil uang, harta, sumber daya orang lain atau organisasi melalui akal bulus, tipu muslihat, penipuan, kelicikan, penghilangan, kecurangan, saran yang salah, menyembunyian atau cara-cara lainnya yang dilakukan dengan sengaja oleh seseorang yang mengakibatkan kerugian organisasi atau orang lain dan menguntungkan pelaku tindak kecurangan (*fraud*).

b. Karakteristik *Fraud*

Karakteristik dari kecurangan (*fraud*) menurut Purba (2015:2) dibagi menjadi 5 (lima) yaitu:

- 1) Perbuatan tidak jujur atau perbuatan penyalahgunaan kedudukan, jabatan atau perbuatan yang menyimpang.
- 2) Perbuatan tersebut dilakukan dengan sengaja.
- 3) Perbuatan tersebut dilakukan melalui akal bulus, tipu muslihat, penipuan, kelicikan, penghilangan, kecurangan, saran yang salah, menyembunyian, atau cara-cara curang lainnya.
- 4) Perbuatan tersebut mengakibatkan kerugian bagi organisasi atau orang lain.
- 5) Perbuatan tersebut menguntungkan pelaku atau orang lain.

Sedangkan dari sudut pandang audit laporan keuangan dikenal adanya salah saji (*misstatement*). Salah saji dapat berasal *error* atau *fraud*. Perbedaan antara *error* dan *fraud* adalah apakah tindakan yang menimbulkan salah saji laporan keuangan bersifat disengaja (*fraud*) atau tidak (*error*). Tjahjono (2013:30) menyebutkan bahwa dari sudut pandang pemeriksa *fraud* dan hukum, ada 4 (empat) karakteristik utama yang menunjukkan terjadinya *fraud*:

- 1) Tindakan yang bersifat material atau keliru.
- 2) Adanya kesepakatan/ sepengetahuan bahwa tindakan tersebut keliru ketika dilakukan.
- 3) Adanya keyakinan atau pengakuan dari pelaku akan tindakan yang salah tersebut.
- 4) Adanya kerugian yang diderita oleh pihak lain.

c. Faktor Terjadinya *Fraud*

Banyak faktor penyebab mengapa seseorang melakukan *fraud*. Faktor-faktor penyebab tersebut berbeda dari satu kasus ke kasus yang lain. Kesempatan untuk melaksanakan *fraud* ada di seluruh organisasi. Kesempatan paling besar pada area di mana pengendalian internalnya lemah. Menurut Purba (2015:8) sebab terjadinya *fraud* adalah adanya kesempatan yang umumnya timbul dari lemahnya pengendalian dan ketidakpuasan terhadap upah kerja, penelitian yang dilakukan oleh Hollinger dan Clark melibatkan 1.000 (seribu) karyawan ditempat kerja. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa 1 (satu) dari 3 (tiga) karyawan mempunyai niat (*intent*) untuk mencuri uang atau barang di tempat kerja. Studi tersebut juga memperlihatkan hampir 90% karyawan melakukan penyimpangan termasuk perilaku malas (*goldbricking*), bekerja dengan

lambat (*workplace slowdowns*), menyalahgunakan waktu bekerja (*sick time abuses*) dan pencurian (*pilferage*).

Cressey dalam Tjahjono (2013:35) menjelaskan bahwa faktor-faktor terjadinya *fraud* yang dikenal sebagai *Fraud Triangle* dan telah digunakan oleh banyak organisasi profesi untuk menggambarkan faktor-faktor penyebab timbulnya *fraud* seperti *American Institute of Certified Public Accountant* (AICPA), *Institute of Internal Auditor* (IIA), *Association of Certified Public Accountant* (ACFE). *Fraud Triangle* menggambarkan adanya kebutuhan keuangan yang tidak dapat dibagi dengan orang lain sebagai faktor penekan (*pressure*). Faktor kedua menggambarkan adanya kesempatan (*opportunity*) dan faktor ketiga menggambarkan rasionalisasi (*rationalization*). Cressey dalam Tjahjono (2013:35) membagi menjadi 3 (tiga) faktor yang menyebabkan orang melakukan *fraud*, yaitu:

- 1) Adanya masalah keuangan serius yang tidak terpecahkan.
- 2) Adanya kesempatan.
- 3) Rasionalisasi.

Cressey dalam Tjahjono (2013:35) secara lebih lanjut dalam teorinya *Fraud Triangle* menjelaskan ada beberapa hal yang menjadi dasar timbulnya masalah keuangan serius yang tidak terpecahkan, yaitu:

- 1) Kegagalan Memenuhi Harapan yang Diwajibkan
Orang-orang yang mempunyai posisi terhormat biasanya dituntut untuk tidak terlibat dengan minuman keras ataupun judi yang dianggap memalukan dan tidak bermartabat. Ketika orang tersebut kehilangan uang karena salah satu kegiatan di atas, mereka malu untuk mengungkapkannya kepada orang lain dan memilih menyelesaikan masalahnya dengan melakukan *fraud*.
- 2) Kebiasaan Pribadi yang Tidak Baik

Seseorang yang mempunyai harga diri yang sangat tinggi biasanya tidak akan mau mengakui keagalannya dan berusaha menutupi keagalannya dengan berbagai cara, termasuk di dalamnya mencuri uang (*fraud*) untuk menutupi keagalannya di mata masyarakat.

- 3) Kegagalan Bisnis
Kegagalan bisnis ini berbeda dengan kebiasaan pribadi yang tidak baik. Pada bagian ini, kegagalan terjadi karena faktor di luar kontrol, misalnya inflasi yang tiba-tiba tinggi, pemotongan nilai uang, dan sebagainya. Untuk menutupi hal ini, pengusaha dapat meminjam ke bank tetapi dengan menggunakan jaminan palsu.
- 4) Disolasi (Terpisah) Secara Fisik
Ketiadaan orang yang dapat diajak untuk berunding dapat menyebabkan seseorang mengalami depresi dan nekat melakukan *fraud*.
- 5) Gaya Hidup di Luar Kebiasaan
Orang yang tidak bisa menerima kenyataan, misalnya ia berada pada status keuangan menengah ke bawah, akan tetapi berusaha untuk menutupi kenyataan itu dengan tetap membeli barang-barang yang sebenarnya berada di luar kemampuannya, Sehingga untuk membayar dia terpaksa berhutang dan ketika hutangnya menumpuk, ia akan melakukan pencurian baik secara terang-terangan (merampok) atau dengan melakukan *fraud*.
- 6) Hubungan Pegawai dengan Bos yang Tidak Baik
Pegawai yang dibayar terlalu rendah di bawah batas kewajaran, atau merasa dimanfaatkan oleh bosnya, biasanya lebih mudah gelap mata ketika mengalami himpitan keuangan.

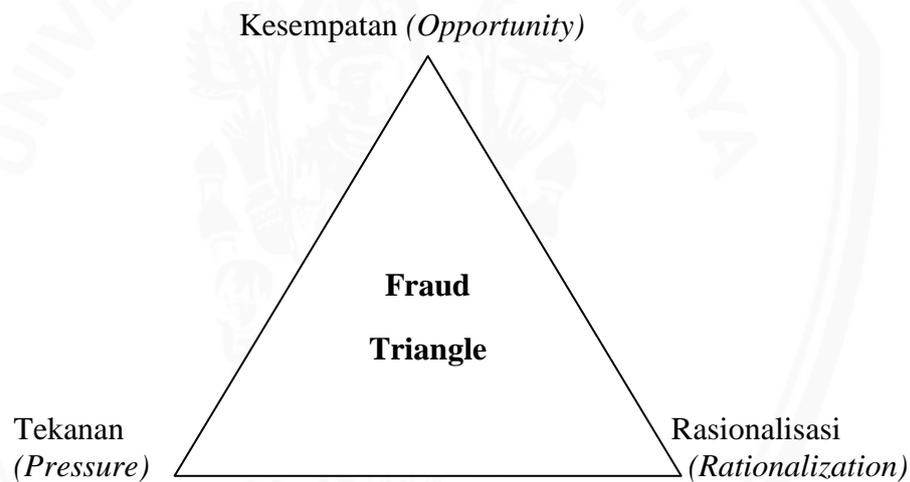
Dalam praktiknya tidak hanya 6 (enam) hal di atas yang menjadi penyebab terjadinya *fraud*. Dalam praktiknya bisa ada kemungkinan hal lain yang menjadi penyebab terkait dengan faktor kesempatan (*opportunity*). Cressey dalam Tjahjono (2013:37) menjelaskan berdasarkan teori *Fraud Triangle* ada 2 (dua) bagian penting yang perlu di perhatikan ketika ingin memahami *fraud*:

- 1) Informasi Umum
Orang yang memiliki pengetahuan mendalam mengenai kelemahan organisasi dan sistem yang ada akan lebih mudah melakukan *fraud*. Pengetahuan yang mendalam ini dapat berasal dari mendengar atau melihat orang lain melakukan *fraud* atau ia mempunyai posisi penting di mana dia dapat mengambil keuntungan dari posisi tersebut dan hanya kemungkinan kecil untuk dicurigai.

2) Kemampuan Teknis Untuk Melakukan *Fraud*

Kemampuan teknis mengacu pada keahlian yang dimiliki untuk melakukan *fraud*. Biasanya kemampuan teknis ini diperoleh karena pelaku telah terbiasa melakukannya sebagai pekerjaan rutin.

Rasionalisasi (*rationalization*) dalam terornya *Fraud Triangle* Cressey menjelaskan bahwa dapat terjadi karena sebagian besar pelaku merasa dirinya tidak melakukan tindak kriminal, tetapi melakukan sesuatu yang sudah sewajarnya mereka lakukan. Rasionalisasi diperlukan oleh para pelaku *fraud* untuk menciptakan persepsi bahwa mereka adalah orang yang jujur dan dapat dipercaya, namun menjadi korban keadaan.



Gambar 4 Fraud Triangle Berdasarkan Hipotesis Cressey

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2018

d. Klasifikasi *Fraud*

Pelaku *fraud* umumnya adalah orang-orang cerdas, staf berprestasi, dan menguasai bidang pekerjaan yang menjadi tempatnya melakukan *fraud*. Mereka dapat menciptakan modus-modus baru untuk mengelabui penyidik dan menghindari dari sistem pendeteksian yang berlaku. Oleh karena itu, jenis-jenis *fraud* tidak statis, melainkan akan selalu bergerak

dan berubah seiring dengan perkembangan metode pendeteksian dan pemberantasan *fraud*. Purba (2015:10) menyebutkan bahwa kecurangan (*fraud*) pada dasarnya diklasifikasikan menjadi berikut ini:

- 1) Kecurangan Laporan Keuangan (*fraudulent financial reporting*)
 Pada umumnya *fraud* atas laporan keuangan dilakukan dengan cara melaporkan harta dan pendapatan lebih tinggi daripada yang seharusnya atau melaporkan kewajiban dan biaya lebih rendah daripada yang seharusnya. *Fraud* atas laporan dapat bersifat keuangan atau *fraud* bersifat non keuangan. *Fraud* yang bersifat keuangan berbentuk lebih saji atau kurang saji atas laporan, sedangkan *fraud* bersifat non keuangan antara lain berbentuk penyalahgunaan kepercayaan pemberi kerja, manipulasi dan pemalsuan dokumen. *Fraud* atas laporan keuangan dibagi menjadi 5 (lima) yaitu:
 - a) Pendapatan Fiktif (*Fictitious Revenue*)
Fraud pendapatan fiktif dilakukan dengan mencatat pendapatan yang berasal dari penjualan barang atau jasa yang sebenarnya tidak pernah terjadi.
 - b) Perbedaan Waktu (*Timing Difference*)
Fraud ini berkaitan dengan pencatatan penjualan atau biaya pada periode yang salah, sehingga mengakibatkan laba bersih yang dilaporkan terlalu tinggi pada suatu periode pelaporan tertentu dan laba bersih pada periode selanjutnya menjadi terlalu rendah atau sebaliknya.
 - c) Menyembunyikan Kewajiban dan Biaya (*Concealing Liabilities and Assets*)
Fraud ini dilakukan dengan tidak mengungkapkan adanya kewajiban dan biaya dalam laporan keuangan. Kejahatan ini agak sulit dideteksi karena jejak auditnya sulit ditemukan.
 - d) Pengungkapan yang Tidak Tepat (*Improper Disclosures*)
Fraud ini dalam penyajian laporan keuangan melanggar kewajiban pengungkapan yang menyajikan semua informasi yang relevan dan informasi yang diungkapkan adalah informasi minimum yang diwajibkan ditambah dengan informasi lain yang diungkapkan secara sukarela (*full disclosure*) yang berlaku bagi semua manajemen perusahaan atau organisasi dalam menyajikan laporan keuangan.
 - e) Penilaian Aktiva yang Tidak Tepat (*Improper Asset Valuation*)
Fraud ini dilakukan dengan menilai aktiva yang dilaporkan secara salah dan tidak sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku umum.
- 2) Penyalahgunaan Aset (*Asset Misappropriation*)
 - a) Pencurian Kas (*Cash Larceny*)

Pencurian kas adalah pencurian terhadap kas yang sudah dicatat dalam pembukuan perusahaan atau organisasi. Pencurian dapat terjadi terhadap kas yang diterima atau kas yang disimpan di kantor maupun di bank.

- b) *Skimming*
Skimming adalah pencurian kas yang belum tercatat dalam sistem akuntansi perusahaan atau organisasi. Kejahatan ini sering juga dinamai *fraud* ekstra komtabel (*off-book fraud*) karena uang yang dicuri sebelum dicatat dalam pembukuan sehingga tidak ada jejak yang ditinggalkannya.
 - c) Pencurian Persediaan (*Inventory Larceny Scheme*)
 Secara sederhana *fraud* jenis ini dapat diartikan sebagai pengambilan fisik persediaan perusahaan tanpa ada upaya untuk menutupi pencurian tersebut dalam buku dan catatan.
 - d) Skema Permintaan dan Pemindahan Aset (*Asset Requisition and Transfer Scheme*)
Fraud ini dilakukan dengan menggunakan dokumen yang meminta pemindahan barang dari satu lokasi ke lokasi lain untuk memudahkan pencurian persediaan atau aset lainnya.
 - e) *False Billing, Purchasing and Receiving Scheme*
False billing dilakukan oleh pegawai yang mempunyai kewenangan untuk membeli barang, sebenarnya barang yang dibeli tidak diperlukan oleh perusahaan. *Purchasing and receiving scheme* dilakukan dengan membeli aset yang diperlukan dan setelah dibeli, aset tersebut dicuri oleh pegawai yang bersangkutan.
 - f) Skema Pemalsuan Pengiriman (*False Shipping Scheme*)
 Skema pemalsuan pengiriman untuk menutupi berkurangnya jumlah persediaan dan set lainnya yang dicuri, pelaku *fraud* membuat dokumen pengiriman dan penjualan yang palsu agar tampak seolah-olah telah terjadi penjualan dengan membuat dokumen palsu tersebut pelaku mengirimkan barang ke suatu alamat tertentu yang sebenarnya fiktif atau alamat rekan atau kroninya.
- 3) Korupsi (*Corruption*)
 Korupsi merupakan *fraud* di luar pembukuan yang terjadi dalam bentuk pemberian *kickbacks* atau komisi, hadiah atau gratifikasi yang dilakukan oleh kontraktor atau pemasok kepada pegawai pemerintah atau kepada pegawai atau kepada pejabat perusahaan ataupun suatu organisasi. Korupsi adalah penyalahgunaan kekuasaan publik untuk kepentingan pribadi atau privat yang merugikan publik dengan cara-cara bertentangan dengan ketentuan dan yang berlaku, korupsi dapat digolongkan menjadi berikut:
- a) Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)
 Pertentangan kepentingan terjadi saat seorang pegawai, manajer atau eksekutif memiliki kepentingan ekonomis perorangan atau

pribadi dalam transaksi yang bertentangan dengan kepentingan pemberi kerjanya, perusahaan atau organisasi. Beberapa kasus, kepentingan pribadi tersebut tidaklah selalu berupa kepentingan pelaku sendiri, akan tetapi bisa juga demi kepentingan kawan atau saudara atau kroninya, walaupun dia sendiri tidak memperoleh keuntungan finansial dari tindakan *fraud* tersebut.

b) Gratifikasi yang Tidak Sah (*Illegal Gratuity*)

Gratifikasi yang tidak sah adalah pemberian sesuatu yang mempunyai nilai kepada seseorang disertai niat untuk mempengaruhinya dalam pengambilan keputusan tertentu. Pemberian ini dilakukan oleh orang atau pihak tertentu yang mempunyai kepentingan dalam keputusan yang akan diambil tersebut. Pemberian tersebut dilakukan setelah keputusan yang menguntungkan orang tersebut. Kadang-kadang pemberian ini dilakukan sebelum keputusan diambil.

c) Suap (*Bribery*)

Suap didefinisikan sebagai penawaran, pemberian janji kepada pejabat atau pegawai tertentu yang bertujuan untuk mempengaruhi aktivitas pejabat atau pegawai tersebut untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan pihak pemberi janji. *Fraud* ini dapat terjadi dalam bentuk pemberian komisi yang besarnya telah disepakati kedua belah pihak. Praktek-praktek *fraud* seperti ini sering terjadi dalam proses tender.

d) Pemerasan

Fraud ini berbeda dengan suap, pemerasan diartikan sebagai memeras dengan memaksa orang menyerahkan barang atau uang dan sebagainya dengan ancaman, antara lain membuka rahasia yang dapat memburukan namanya di muka umum.

e. Pencegahan *Fraud*

Upaya-upaya awal (*pre emtif*) yang diterapkan sejak dini dapat membantu organisasi, perusahaan atau lembaga-lembaga publik untuk menghadapi risiko *fraud* secara efektif dan ekonomis dalam pencegahan kecurangan terdapat empat pilar utama dalam memerangi kecurangan (*fraud*), yaitu:

- 1) Pencegahan kecurangan (*fraud prevention*).
- 2) Pendeteksian dini kecurangan (*early fraud detection*).

- 3) Investigasi kecurangan (*fraud investigation*).
- 4) Penegakan hukum atau penjatuhan sanksi (*follow up legal action*).

Amrizal (2004:54) menyebutkan kecurangan yang mungkin terjadi harus di cegah dengan 4 (empat) cara sebagai berikut:

- 1) **Membangun Struktur Pengendalian Internal yang Baik**
Semakin berkembangnya suatu perusahaan, maka tugas manajemen untuk mengendalikan jalannya perusahaan menjadi semakin berat. Agar tujuan yang telah di tetapkan *top management* dapat dicapai, keamanan harta perusahaan terjamin dan kegiatan operasi bisa dijalankan secara efektif dan efisien. Maka, manajemen perlu mengadakan struktur internal yang efektif dalam mencegah kecurangan. Menurut *The Committee of Sponsoring Organizatins of The Treadway Commission* menetapkan 5 (lima) komponen struktur pengendalian internal yang harus dilaksanakan, yaitu:
 - a) Lingkungan pengendalian (*control environment*).
 - b) Penilaian risiko (*risk assessment*).
 - c) Aktivitas pengendalian (*control activities/ control procedures*).
 - d) Informasi dan komunikasi (*information and communication*).
 - e) Pemantauan (*monitoring*).
- 2) **Mengefektifkan Aktivitas Pengendalian**
Dalam mengefektifkan aktivitas pengendalian dapat dilakukan dengan cara meninjau kinerja karyawan, pengolahan informasi agar menjadi informasi yang memiliki ketepatan dan kelengkapan, pengendalian fisik aktiva dengan cara penjagaan yang memadai terhadap fasilitas yang terlindungi dari akses terhadap aktiva, dan pemisahan tugas berguna untuk memberikan pembebanan tanggung jawab ke orang yang berbeda agar tidak terjadi tugas dan wewenang ganda.
- 3) **Meningkatkan Kultur Organisasi**
Meningkatkan kultur organisasi dapat saja dilakukan dengan mengimplementasikan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang saling terkait satu sama lain agar dapat mendorong kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan bekerja secara efisien.
- 4) **Mengefektifkan Fungsi Internal Audit**
Walaupun internal auditor tidak dapat menjamin bahwa kecurangan tidak akan terjadi, namun ia harus menggunakan kemahiran jabatannya dengan seksama sehingga di harapkan mampu mendeteksi terjadinya kecurangan dan dapat memberikan saran-saran yang bermanfaat kepada manajemen untuk mencegah terjadinya kecurangan.

f. Kebijakan Pengaduan *Fraud* dan Perlindungan Pelapor *Fraud*

Menurut Purba (2015:60) kebijakan pemberantasan *fraud* sebaiknya menetapkan prosedur pelaporan *fraud*, perlindungan terhadap pelapor, dan pemberian hadiah atas informasi tentang *fraud*. Kebijakan pemberantasan *fraud* pada organisasi harus melaporkannya dan tidak berusaha melakukan investigasi sendiri. Juga menyatakan bahwa manajemen dan pihak lain seharusnya tidak membuat pernyataan terkait dugaan kesalahan dari pelaku *fraud* yang dilaporkan serta perlunya penetapan sebuah mekanisme yang membuat *fraud* dapat dilaporkan dan adanya perlindungan terhadap pelapor *fraud*. Organisasi perlu mempunyai suatu sistem pelaporan *fraud* yang dipublikasikan dimana karyawan dan orang yang terkait dengan organisasi tersebut dapat menjaga anonimitas atau kerahasiaan ketika melaporkan perilaku *fraud* tanpa takut untuk dihukum atau adanya balas dendam. Pembentukan pengaduan atau hotline yang terpercaya dan rahasia merupakan salah satu cara terbaik untuk memonitor ketaatan karyawan untuk meningkatkan persepsi untuk terdeteksi jika melakukan *fraud* bagi karyawan organisasi dengan demikian, kebijakan pelaporan *fraud* sebaiknya mencakup:

- 1) Membentuk hotline pengaduan.
- 2) *Fraud* yang dapat dilaporkan.
- 3) Bagaimana membuat pengaduan.
- 4) Kepada siapa dilaporkan.

- 5) Komitmen dan kebijakan melindungi pelapor dari balas dendam karena melapor.
- 6) Mempertimbangkan *outsourcing* pengelolaan pengaduan.

3. *Whistleblowing System*

a. *Definisi System*

Pengertian sistem adalah “Suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau untuk menyelesaikan suatu sasaran tertentu” (Ladjamudin, 2014:3). Selain itu sistem juga dapat diartikan sebagai berikut “*System is a group of interconnected componenes, working together to achieve a common goal by accepting inputs and produce outputs in the transformation process manageable units*” (O’Brien, 2005:29). Dalam bahasa Indonesia diartikan “Sistem adalah sekelompok komponen yang saling berhubungan, bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dengan menerima masukan dan menghasilkan keluaran dalam proses transformasi unit yang dapat dikelola”. Dari pengertian di atas dapat diartikan bahwa sistem adalah sekelompok komponen yang saling berhubungan, bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dengan menerima input serta menghasilkan output dalam proses transformasi yang teratur.

b. *Definisi Whistleblowing System*

Pelaporan Pelanggaran (*whistleblowing*) adalah pengungkapan tindak pelanggaran atau pengungkapan perbuatan yang melawan hukum,

perbuatan tidak etis atau tidak bermoral atau perbuatan lain yang dapat merugikan organisasi maupun pemangku kepentingan, yang dilakukan oleh karyawan atau pimpinan organisasi kepada pimpinan organisasi atau lembaga tim yang dapat mengambil tindakan atas pelanggaran tersebut. “Pengungkapan ini umumnya dilakukan secara rahasia (*confidential*). Pengungkapan harus dilakukan dengan itikad baik bukan merupakan suatu keluhan pribadi atas suatu kebijakan perusahaan tertentu (*grievance*) ataupun didasari kehendak buruk atau fitnah” (Pedoman *Whistleblowing System* atau Pedoman WBS, 2008:3).

Whistleblowing system merupakan sebuah aplikasi yang berguna untuk melaporkan pelanggaran. *Whistleblowing system* dalam pemerintahan dan perusahaan pada umumnya memiliki perbedaan. *Whistleblowing system* yang dimiliki oleh pemerintah memiliki website tersendiri, termasuk *Whistleblowing System* Direktorat Jenderal Pajak yang masuk kedalam *Whistleblowing System* yang disediakan oleh Kementerian Keuangan Republik Indonesia, yaitu Wise yang dapat di akses melalui website www.wise.kemenkeu.go.id sedangkan di perusahaan pada umumnya mereka memiliki aplikasi *Whistleblowing System* nya sendiri. Pada sektor pemerintahan *Whistleblowing System* adalah sebuah aplikasi yang disediakan oleh Kementerian Keuangan bagi seorang yang memiliki informasi dan ingin melaporkan suatu perbuatan yang mengindikasikan pelanggaran dan terjadi di lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Pada sektor swasta *Whistleblowing System* dijelaskan dalam Pedoman Sistem Pelaporan Pelanggaran Komite Kebijakan Nasional *Governance* (KNKG) tahun 2008. Perbedaan laporan *Whistleblowing System* antara sektor pemerintahan dengan sektor swasta yaitu, laporan *Whistleblowing* pada sektor swasta tidak ditujukan kepada lembaga khusus untuk menangani laporan *Whistleblower*, perusahaan swasta harus memiliki sistem pelaporan sendiri yang dikelola oleh perusahaan tersebut dan dibuat sesuai dengan pedoman Sistem Pelaporan Pelanggaran Komite Nasional Kebijakan *Governance*.

c. **Manfaat *Whistleblowing System***

Berdasarkan survey yang telah dilakukan oleh *Institute of Business Ethics* tahun 2007 menyimpulkan bahwa satu diantara empat karyawan mengetahui kejadian pelanggaran, tetapi lebih dari separuh (52%) dari yang mengetahui terjadinya pelanggaran tersebut tetap diam dan tidak berbuat sesuatu. Keengganan untuk melaporkan pelanggaran yang diketahui dapat diatasi melalui penerapan *Whistleblowing System* yang efektif, dan bertanggung jawab. Sistem ini diharapkan dapat meningkatkan tingkat partisipasi karyawan dalam melaporkan pelanggaran. Pedoman *Whistleblowing System* atau Pedoman WBS (2008:2) menyebutkan beberapa manfaat dari penyelenggaraan *Whistleblowing System* yang baik antara lain adalah:

- 1) Tersedianya cara penyampaian informasi penting dan kritis bagi perusahaan kepada pihak yang harus segera menanganinya secara aman.

- 2) Timbulnya keengganan untuk melakukan pelanggaran, dengan semakin meningkatnya kesediaan untuk melaporkan terjadinya pelanggaran, karena kepercayaan terhadap sistem pelaporan yang efektif.
- 3) Tersedianya mekanisme deteksi dini (*early warning system*) atas kemungkinan terjadinya masalah akibat suatu pelanggaran.
- 4) Tersedianya kesempatan untuk menangani masalah pelanggaran secara internal terlebih dahulu, sebelum meluas menjadi masalah pelanggaran yang bersifat publik.
- 5) Mengurangi risiko yang dihadapi organisasi, akibat dari pelanggaran baik dari segi keuangan, operasi hukum, keselamatan kerja, dan reputasi.
- 6) Mengurangi biaya dalam menangani akibat dari terjadinya pelanggaran.
- 7) Meningkatnya reputasi perusahaan di mata pemangku kepentingan (*stakeholders*), regulator, dan masyarakat umum.
- 8) Memberikan masukan kepada organisasi untuk melihat lebih jauh area kritical dan proses kerja yang memiliki kelemahan pengendalian internal, serta untuk merancang tindakan perbaikan yang diperlukan.

Bagi organisasi yang menjalankan aktivitas usahanya secara etis, *whistleblowing system* merupakan bagian dari sistem pengendalian, namun bagi organisasi yang tidak menjalankan aktivitas usahanya dengan tidak etis, maka *whistleblowing system* dapat menjadi ancaman.

d. Klasifikasi Pelanggaran dalam Pedoman WBS

Yang dimaksud dengan pelanggaran yaitu perbuatan yang melanggar peraturan perundang-undangan, peraturan atau standar industri terkait dan peraturan internal organisasi, serta dapat dilaporkan.

Pedoman *Whistleblowing System* atau Pedoman WBS (2008:3)

menyebutkan yang termasuk dalam aktivitas pelanggaran antara lain :

- 1) Melanggar peraturan perundang-undangan, misalnya pemalsuan tanda tangan, korupsi, penggelapan, *mark-up*, penggunaan narkoba, perusakan barang.

- 2) Melanggar pedoman etika perusahaan, misalnya benturan kepentingan, pelecehan, terlibat dalam kegiatan masyarakat yang dilarang.
- 3) Melanggar prinsip akuntansi yang berlaku umum.
- 4) Melanggar kebijakan dan prosedur operasional perusahaan, ataupun kebijakan, prosedur, peraturan lain yang dianggap perlu oleh perusahaan.
- 5) Tindakan kecurangan lainnya yang dapat menimbulkan kerugian finansial ataupun non-finansial.
- 6) Tindakan yang membahayakan keselamatan kerja.

e. Jenis Pelaporan

Berdasarkan Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor: SE-11/PJ/2012 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penanganan Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing*) di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak menjelaskan bahwa pelapor dapat melaporkan pengaduan dengan dua jenis yaitu:

1) Langsung

Yaitu melalui tatap muka dengan petugas *Help Desk* Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA).

2) Secara Tidak Langsung

Yaitu melalui saluran-saluran pengaduan yang di sediakan berikut ini:

- a) Saluran Telepon (021) 52970777.
- b) Kring Pajak 5002000.
- c) Faksimile (021) 5251245.
- d) Email kode.etik@pajak.go.id

- e) Email pengaduan@pajak.go.id
- f) Menu pengaduan pada Sistem Informasi Keuangan, Kepegawaian dan Aktiva (SIKKA) masing-masing pegawai.
- g) Website layanan pengaduan www.pengaduan.pajak.go.id
- h) Surat Tertulis yang ditujukan kepada Direktur Jenderal Pajak, Direktur Kepatuhan Internal Transformasi dan Sumber Daya Aparatur (KITSDA), Direktur Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat (P2Humas), Direktur Intelejen dan Penyidikan, Pimpinan Unit Vertikal Direktorat Jenderal Pajak.

f. Tata Cara Pelaksanaan *Whistleblowing System*

Pengaduan adalah informasi yang disampaikan pelapor mengenai dugaan pelayanan perpajakan yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pelayanan perpajakan adalah pelayanan yang diberikan oleh Penyelenggara Pelayanan di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak kepada masyarakat sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Penyelenggara pelayanan adalah unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak yang mempunyai tugas untuk melaksanakan pelayanan perpajakan. Penerima pengaduan yaitu unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak yang mempunyai tugas untuk menerima pengaduan meliputi:

- 1) Direktorat Penyuluhan, Pelayanan, Hubungan Masyarakat.
- 2) Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak.
- 3) Kantor Pelayanan Pajak

Pelapor merupakan setiap orang atau pihak lain yang menerima kuasa atau pihak-pihak yang mengetahui dan melaporkan informasi sehubungan dengan dugaan pelayanan perpajakan yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Secara lebih rinci tata cara pelaksanaan *whistleblowing system* di Direktorat Jenderal Pajak termuat dalam Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor: SE-11/PJ/2012 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penanganan Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing*) di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

g. Definisi *Whistleblower*

Pada dasarnya pelapor pelanggaran (*whistleblower*) adalah karyawan dari organisasi itu sendiri (pihak internal), akan tetapi tidak tertutup adanya pelapor berasal dari pihak eksternal (masyarakat). Pelapor seyogyanya memberikan bukti, informasi, atau indikasi yang jelas atas kejadian terjadinya pelanggaran yang dilaporkan, sehingga dapat ditelusuri atau ditindaklanjuti. Tanpa informasi yang memadai laporan akan sulit untuk ditindak lanjuti.

h. Konsekuensi *Whistleblower*

Whistleblower harus siap menghadapi ancaman yang berdatangan dari tersangka, hal ini biasanya dilakukan untuk pembalasan dendam atau biasanya disebut *corruptor fighback*, hal ini merupakan sebuah kejadian nyata yang sering dialami oleh seorang pelapor atau biasa disebut *whistleblower*. Hasil penelitian yang ada di bawah ini

menunjukkan bahwa tindakan yang dilakukan pelapor adalah “*dreadful obligation*” artinya yaitu tidak membawa manfaat bagi seorang pelapor :

- 1) Chiu (2003) melaporkan bahwa 90% dari *whistleblower* kehilangan pekerjaan mereka atau dipindahkan (diturunkan jabatannya).
- 2) Chiu (2003) mengatakan seorang *whistleblower* eksternal mengalami pembalasan dendam yang lebih kejam dan memiliki lebih sedikit perlindungan dibandingkan dengan *whistleblower* internal.
- 3) Mansbach (2007) beberapa studi di Amerika Serikat melaporkan bahwa karyawan yang melakukan *whistleblowing* dianggap gila dan paranoid sehingga dikirim ke psikolog.
- 4) Bouville (2008) mencatat bahwa selalu ada konsekuensi dari setiap tindakan. *Whistleblower* yang telah di pecat dari perusahaannya, kebanyakan kehilangan rumah dan harta benda serta beberapa dari mereka juga mengalami perceraian.
- 5) Bouville (2008) dua pertiga dari *whistleblower* kehilangan pekerjaan atau mengajukan pensiun, di-*blacklist* untuk mendapatkan pekerjaan lain, 84% mengalami depresi dan kecemasan, lebih dari dua pertiga dari mereka mengalami penurunan kondisi kejiwaan.

Berdasarkan penjelasan di atas diketahui bahwa *whistleblower* adalah seorang yang melaporkan perbuatan melawan hukum, terutama korupsi, di dalam institusi atau organisasi tempat orang tersebut bekerja. Orang ini biasanya memiliki data dan informasi yang memadai terkait tindakan

melawan hukum itu. Peran *whistleblower* ini sangat penting dalam upaya memungkap suatu tindakan melawan hukum yang terjadi di institusinya.

i. *Whistleblower Protection*

Sistem pelaporan yang baik akan memberikan fasilitas dan perlindungan (*whistleblower protection*) sebagai berikut:

- 1) Fasilitas saluran pelaporan (telepon, surat, email) atau Ombudsman yang independen, bebas dan rahasia.

Ombudsman adalah lembaga di Indonesia yang mempunyai kewenangan mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik baik yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara dan pemerintahan, tugas Ombudsman Republik Indonesia diantaranya menerima laporan atas dugaan maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, melakukan pemeriksaan substansi atas laporan dan menindaklanjuti laporan yang tercakup dalam ruang lingkup kewenangannya.

- 2) Perlindungan kerahasiaan identitas pelapor.

Perlindungan ini diberikan bila pelapor memberikan identitas serta informasi yang dapat digunakan untuk menghubungi pelapor. Walaupun diperbolehkan, namun penyampaian pelaporan secara anonim, yaitu tanpa identitas, tidak direkomendasikan. Pelaporan secara anonim menyulitkan dilakukannya komunikasi untuk tindak lanjut atas pelaporan.

3) Perlindungan atas tindakan balasan dan terlapor atau organisasi. Perlindungan dari tekanan, dari penundaan kenaikan pangkat, pemecatan, gugatan hukum, harta benda, hingga tindakan fisik. Perlindungan ini tidak hanya untuk pelapor tetapi juga dapat diperluas hingga ke anggota keluarga pelapor.

4) Informasi pelaksanaan tindak lanjut, berupa kapan dan bagaimana serta kepada institusi mana tindak lanjut diserahkan.

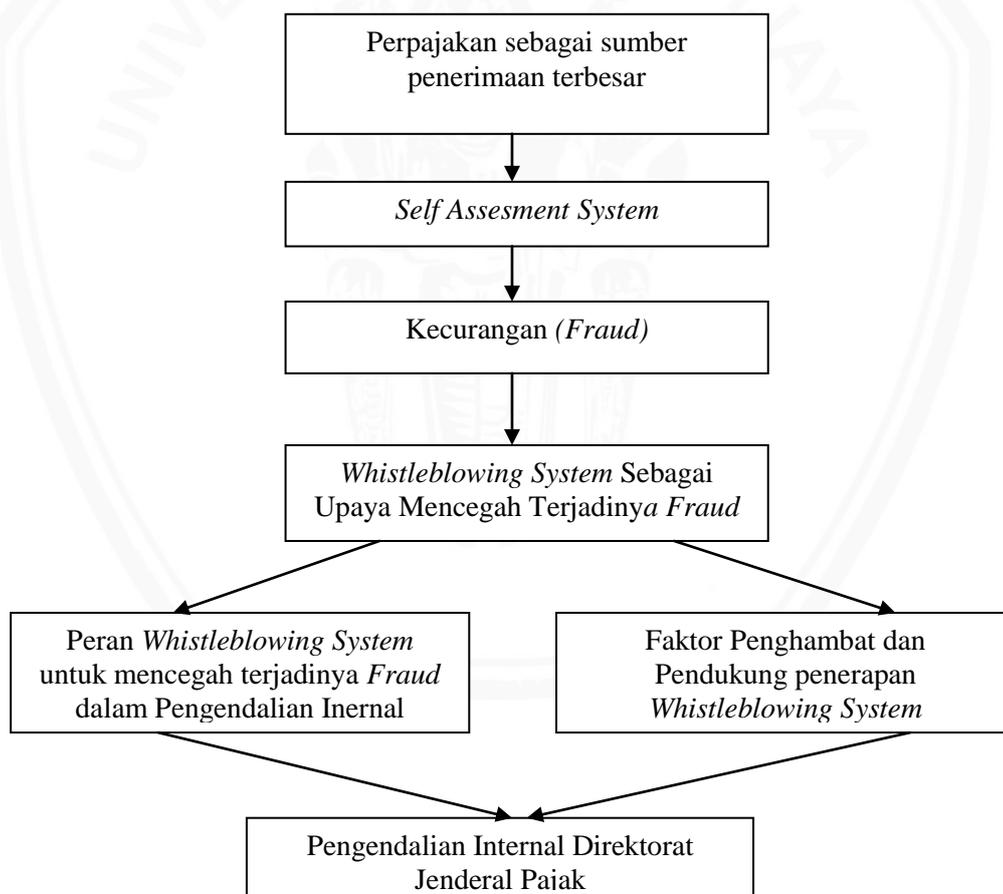
Informasi ini disampaikan secara rahasia kepada pelapor yang lengkap identitasnya.

Perlindungan di atas tidak diberikan kepada pelapor yang terbukti melakukan pelaporan palsu dan atau fitnah. Pelapor yang melakukan laporan palsu dan atau fitnah dapat dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku, misalnya KUHP pasal 310 dan 311 atau peraturan internal organisasi (Pedoman Etika Perusahaan, Perjanjian Kerja Bersama). Selain itu bagi pelapor yang di anggap sebagai saksi *whistleblower* dapat mendapatkan perlindungan sesuai dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2014 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Perlindungan Saksi dan Korban.

C. Kerangka Pemikiran

Data pada penerimaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) sektor perpajakan merupakan sumber penerimaan terbesar. Penerimaan tersebut membantu upaya pemerintah dalam meningkatkan pendapatan negara. Jumlah

penerimaan yang di dapat dari sektor perpajakan yang sangat besar menimbulkan potensi terjadinya tindak kecurangan (*fraud*) dalam pemungutan pajak pemerintah menggunakan sistem yang dinamakan *self aassessment* dimana Wajib Pajak menentukan sendiri besarnya pajak yang terutang sistem ini memiliki kelemahan yang dapat menimbulkan (*fraud*) yang dilakukan oleh pegawai di lingkungan organisasi tersebut sehingga organisasi tersebut tidak dapat berjalan dengan baik dan perlunya upaya pengendalian internal sehingga Direktorat Jenderal Pajak menerapkan *Whistleblowing System* yang digunakan sebagai alat untuk mencegah terjadinya kecurangan (*fraud*).



Gambar 5 Kerangka Berfikir

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2018

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode penelitian merupakan alat bagi peneliti yang dijadikan sebagai panduan dalam melakukan kegiatan penelitian. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Creswell (2014:43) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Proses penelitian kualitatif ini melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema yang khusus ke tema-tema umum, dan menafsirkan makna data. Penelitian kualitatif ini memiliki struktur atau kerangka yang fleksibel.

Peneliti dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif. Alasan peneliti menggunakan jenis penelitian tersebut yaitu untuk mendeskripsikan atau menggambarkan segala sesuatu yang terjadi pada lokasi penelitian berdasarkan data-data yang diperoleh melalui serangkaian prosedur penelitian. Penelitian deskriptif berfokus pada penjelasan sistematis tentang fakta yang diperoleh saat penelitian dilakukan. Peneliti memilih jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif karena peneliti ingin memahami dan mendapatkan gambaran yang jelas mengenai penerapan *whistleblowing system* untuk mencegah terjadinya

fraud dalam upaya pengendalian internal di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak. Diharapkan dengan menggunakan metode ini peneliti akan mendapatkan hasil dan kesimpulan yang dapat menjawab rumusan dan tujuan peneliti dalam melakukan penelitian ini.

B. Fokus Penelitian

Tujuan dari fokus penelitian adalah untuk memberikan batasan terhadap permasalahan yang diteliti oleh peneliti agar menjadi lebih spesifik dan terarah sehingga mendapatkan hasil yang sesuai dengan harapan peneliti. Fokus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penerapan *whistleblowing system* guna mengantisipasi terjadinya kecurangan (*fraud*) dalam upaya pengendalian internal di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak yang meliputi:
 - a. Data klasifikasi pelanggaran oleh Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA).
 - b. Pelaporan pelanggaran oleh *whistleblower* yang bisa dilakukan secara langsung maupun tidak langsung.
 - c. Tata cara pelaksanaan *whistleblowing system* di Direktorat Jenderal Pajak.
2. Faktor-faktor yang dapat menjadi penghambat dan pendukung penerapan *whistleblowing system* untuk mencegah terjadinya kecurangan dalam upaya pengendalian internal pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak yang meliputi:

- a. Faktor-faktor penghambat penerapan *whistleblowing system* yang meliputi hambatan dari dalam dan hambatan dari luar lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.
- b. Faktor-faktor pendukung penerapan *whistleblowing system* yang meliputi pendukung dari dalam dan pendukung dari luar lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini, yaitu tempat dimana peneliti akan melakukan penelitiannya. Sehingga dalam melaksanakan penelitian ini yang menjadi lokasi adalah Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak tepatnya pada Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA) yang berada di Jalan Gatot Subroto No.40-42 Jakarta Selatan. Alasan peneliti memilih lokasi tersebut karena Direktorat Jenderal Pajak merupakan suatu organisasi tingkat Eselon I di bawah Kementerian Keuangan yang memiliki tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang perpajakan, selain itu Direktorat Jenderal Pajak telah menerapkan *Whistleblowing System* dapat dibuktikan dengan telah diterbitkannya Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-22/PJ/2011 tanggal 19 Agustus 2011 tentang Kewajiban Melaporkan Pelanggaran dan Penanganan Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing*) di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Serta Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA) adalah unit kepatuhan internal yang menangani persoalan apabila ada pejabat atau pegawai yang melanggar kode etik pegawai serta memberikan sanksi yang

berkaitan dengan pelanggarannya sesuai dengan kode etik dan aturan kepegawaian yang berlaku.

D. Jenis dan Sumber Data

Definisi sumber data adalah “subjek di mana asal data penelitian ini diperoleh” (Sujerweni, 2014:73). Sumber data yang dimaksud disini berkaitan dengan orang atau informasi yang dipilih secara sengaja oleh peneliti sebagai narasumber karena orang tersebut dianggap menguasai bidang permasalahan, termasuk sumber data tertulis. Untuk dapat menganalisis data dengan baik maka diperlukan sumber daya yang valid dan reliabel agar hasil yang didapat mengandung unsur kebenaran. Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti menentukan siapa saja dan data apa saja yang didapatkan untuk dapat menjawab fokus dan tujuan dari penelitian. Sumber data yang dipakai oleh peneliti dalam melakukan penelitian ini dibedakan menjadi tiga, antara lain:

1. Informan, yaitu orang yang menguasai permasalahan, memiliki informasi dan bersedia memberikan informasi.
2. Dokumen, yaitu sumber data yang berasal dari bahan-bahan tertulis, serta arsip yang tersedia yang memiliki relevansi dengan fokus penelitian. Dokumen ini berhubungan dengan upaya pengendalian internal untuk mencegah terjadinya *fraud* yang dilakukan oleh pegawai Direktorat Jenderal Pajak melalui penerapan *Whistleblowing System*.
3. Tempat dan peristiwa, yaitu berbagai peristiwa, situasi ataupun kejadian yang berkaitan langsung dengan upaya pengendalian internal untuk mencegah

terjadinya *fraud* yang dilakukan oleh pegawai Direktorat Jenderal Pajak melalui penerapan *Whistleblowing System*.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dibagi menjadi 2 (dua) jenis data yaitu data primer dan sekunder sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dan sumbernya atau narasumbernya dianggap mengetahui dan memahami tentang permasalahan yang berkaitan dengan penelitian. Data primer pada penelitian ini diperoleh peneliti dengan melakukan observasi serta wawancara. Wawancara dilakukan pada pegawai pajak (fiskus) yang menangani, memahami dan bertanggungjawab secara langsung dalam *whistleblowing system* di Departemen Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA) Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data pelengkap atau penunjang data primer yang diperoleh tidak langsung dari sumbernya tetapi telah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain. Data ini dapat berupa dokumen, laporan, artikel dan arsip yang berhubungan dengan penelitian ini diantaranya meliputi sejarah singkat perusahaan, visi dan misi perusahaan, fungsi dan tugas masing-masing bagian yang ada dalam struktur organisasi pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak, pelaksanaan kegiatan

Whistleblowing pada departemen Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA).

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dapat dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Gorden (1992:92) mendefinisikan wawancara sebagai berikut “*interviewing is conversation between two people in which one person tries to direct the conversation to obtain information for some specific purpose*”. Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa wawancara merupakan percakapan antara dua orang di mana salah satunya bertujuan untuk menggali dan mendapatkan informasi untuk suatu tujuan tertentu. Dalam penelitian ini teknik wawancara merupakan alat pengumpul informasi dengan cara mengajukan pertanyaan secara lisan dan dijawab secara lisan pula melalui kontak langsung dengan tatap muka kepada subjek penelitian, agar mendapatkan data yang valid dan detail. Melalui wawancara ini juga, peneliti menggali informasi secara mendalam dari informasi mengenai penerapan *Whistleblowing System* sebagai upaya mencegah terjadinya *fraud* dalam pengendalian internal di lingkungan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak dengan menggunakan jenis wawancara *autoanamnesa* (wawancara yang dilakukan dengan subjek atau responden). Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan wawancara semi terstruktur dengan harapan dapat menemukan informasi lebih terbuka dari informan.

2. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2015:240) menjelaskan bahwa dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera, biografi, peraturan, kebijakan. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Dokumentasi dalam penelitian ini merupakan suatu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melihat dan mencatat dokumen yang dimiliki oleh Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak berhubungan dengan masalah yang diteliti. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data yang sudah tersedia dalam catatan dokumen seperti dokumen mengenai peraturan penerapan *Whistleblowing System* di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak. Serta dengan teknik dokumentasi ini metode pengumpulan datanya diperoleh dari buku, kumpulan peraturan perpajakan, internet, atau dokumen-dokumen terkait yang menunjang peneliti dalam melakukan penelitiannya mengenai upaya pengendalian internal melalui penerapan *whistleblowing system* untuk mencegah terjadinya *fraud* di lingkungan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang akan diamati. Instrumen penelitian adalah “alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga menjadi lebih mudah diolah” (Arikunto, 2002:136) Berdasarkan penjelasan tersebut maka instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian yaitu instrumen pokok adalah manusia atau peneliti itu sendiri sedangkan instrumen penunjang adalah pedoman wawancara dan pedoman observasi. Instrumen penelitian yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1. *Human Instrument* (Peneliti Sendiri)

Penelitian secara langsung terlibat dalam proses penelitian di lokasi penelitian, dimana peneliti berfungsi untuk menetapkan fokus penelitian, memilih informasi sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, melakukan analisis data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan atas temuannya.

2. *Interview Guide* (Pedoman Wawancara)

Instrumen kedua adalah dengan metode wawancara. Secara umum penyusunan instrumen pengumpulan data berupa pedoman wawancara dengan menggunakan recorder, camera digital, alat tulis, serta buku catatan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah bahan-bahan yang tertulis berupa pengumuman, instruksi, peraturan pemerintah, keputusan pimpinan perusahaan dan lain-lain.

G. Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis data model Miles dan Huberman. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu diperolehnya data yang dianggap kredibel. Langkah-langkah dalam analisis data dalam penelitian sebagai berikut:

1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Data yang diperoleh peneliti dilapangan melalui wawancara dan dokumentasi direduksi dengan merangkum, memilih, dan memfokuskan data pada hal-hal yang sesuai dengan tujuan penelitian. Pada tahap ini peneliti melakukan kondensasi data dengan cara memilih-milih, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan atau mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan lapangan, wawancara, dan dokumentasi.

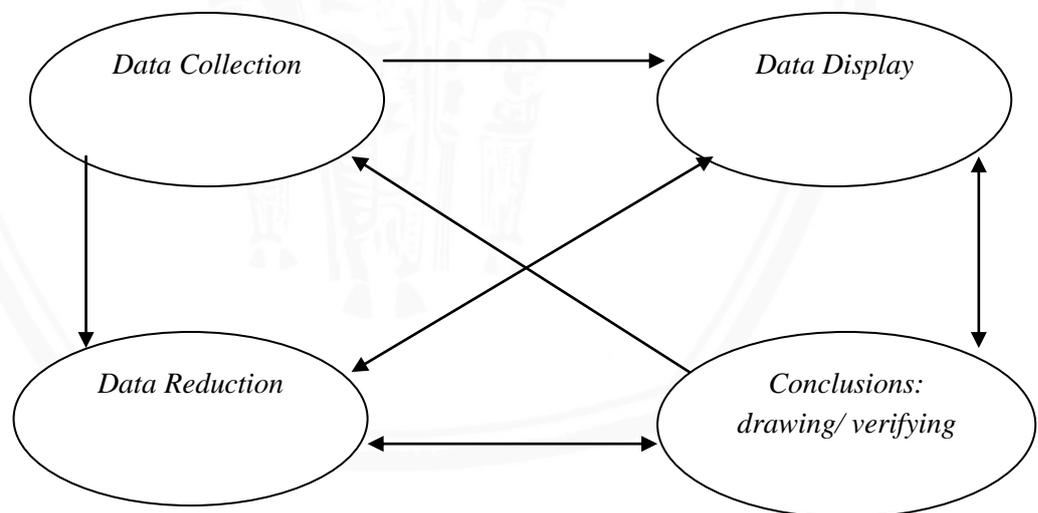
2. *Data Display* (Penyajian Data).

Penyajian data setelah data selesai direduksi atau dirangkum. Data yang diperoleh dari hasil wawancara, dan dokumentasi dianalisis kemudian disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan dokumentasi, dan catatan

lapangan. Data yang sudah disajikan dalam catatan-catatan tadi diberi kode data untuk mengorganisasi data, sebagai peneliti dapat menganalisis dengan cepat dan mudah. Peneliti membuat daftar kode sebelumnya sesuai dengan pedoman wawancara dan dokumentasi. Data yang telah diberi kode selanjutnya dianalisis dalam bentuk refleksi dan disajikan dalam bentuk teks.

3. *Conclusion Drawing atau Verification* (Penyimpulan).

Langkah terakhir dalam menganalisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan, peneliti membuat kesimpulan yang didukung dengan bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan adalah jawaban dari rumusan masalah yang telah dipaparkan sejak awal oleh peneliti.



Gambar 6 Metode Analisis Interaktif Miles dan Huberman

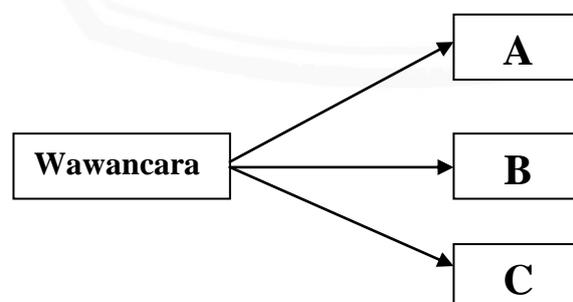
Sumber: Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2015:247)

H. Keabsahan Data

Menurut Sugiyono (2015:274) triangulasi merupakan metode pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai metode pengumpulan data dan sumber daya yang telah ada. Peneliti dalam penelitian ini mengumpulkan sekaligus menguji kredibilitas data dengan teknik triangulasi. Terdapat 3 (tiga) jenis metode triangulasi, yaitu:

1) Triangulasi Sumber

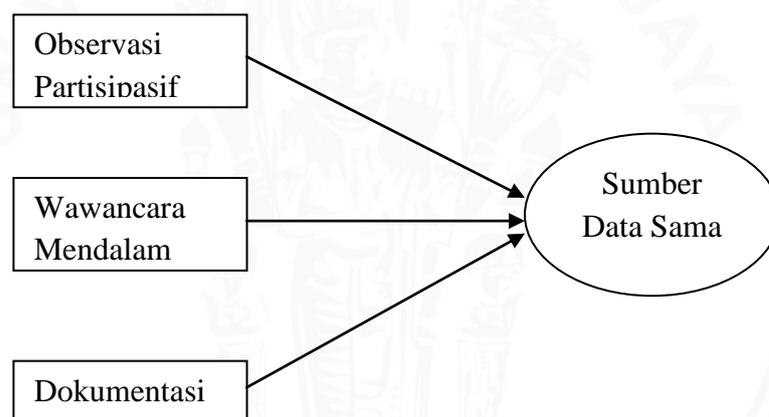
Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sebagai contoh, untuk menguji kredibilitas data tentang perilaku murid, maka pengumpulan dan pengujian data yang diperoleh dapat dilakukan ke guru, teman murid yang bersangkutan dan orangtuanya. Data dari ketiga sumber tersebut, tidak bisa diratakan seperti dalam penelitian kuantitatif, tetapi dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana yang spesifik dari tiga sumber data tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan ketiga sumber data tersebut.



Gambar 7 Triangulasi Sumber
Sumber : Sugiyono (2015:273)

2) Triangulasi Teknik

Triangulasi Teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi atau kuesioner. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar, atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.



Gambar 8 Triangulasi Teknik

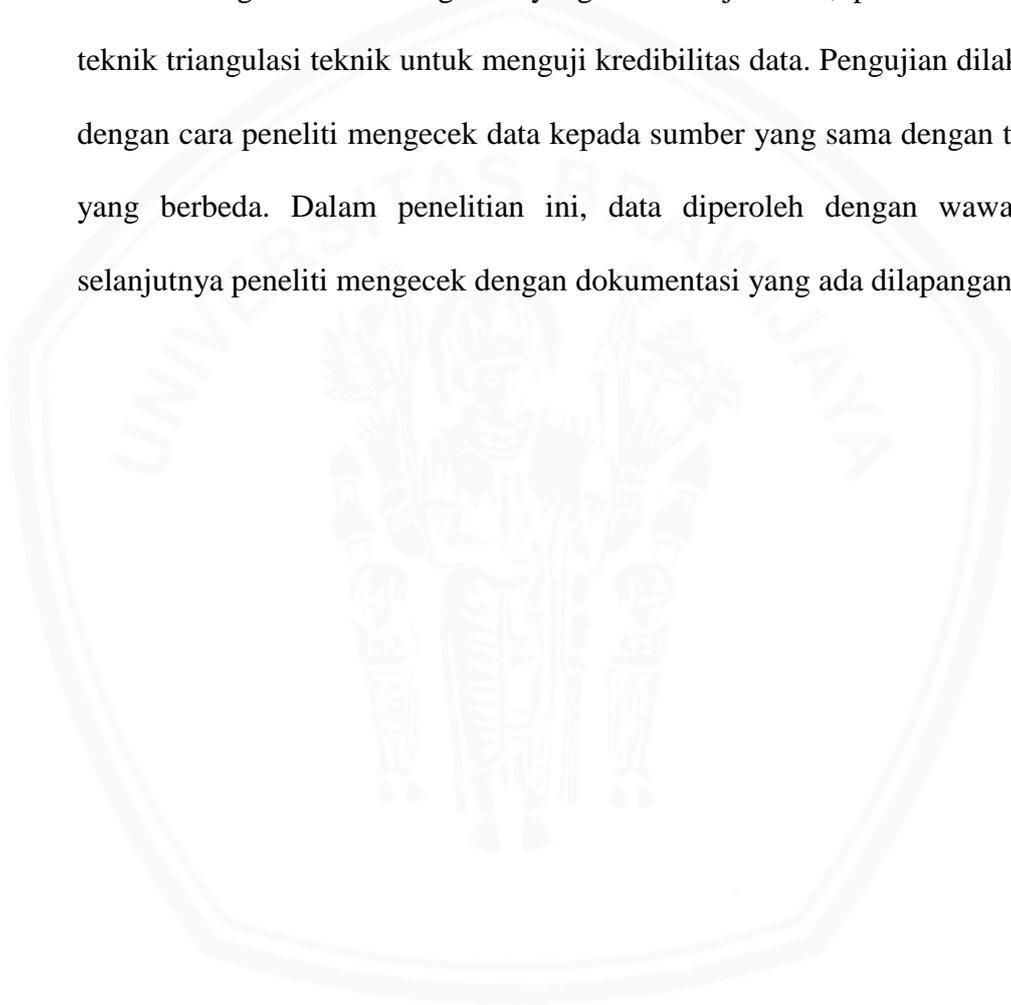
Sumber: Sugiyono (2015:273)

3) Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpul dengan teknik wawancara dipagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka kredibilitas data dapat dilakukan dengan

cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Triangulasi dapat juga dilakukan dengan cara mengecek hasil penelitian, dari tim peneliti lain yang diberi tugas melakukan pengumpulan data.

Dari ketiga teknik triangulasi yang sudah dijelaskan, peneliti memakai teknik triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data. Pengujian dilakukan dengan cara peneliti mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Dalam penelitian ini, data diperoleh dengan wawancara selanjutnya peneliti mengecek dengan dokumentasi yang ada dilapangan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Direktorat Jenderal Pajak (DJP)

Bagian ini akan digambarkan secara umum deskripsi mengenai Direktorat Jenderal Pajak sebagai berikut:

1. Profil Perusahaan

Nama	: Direktorat Jenderal Pajak
Nama Panggilan	: DJP
Alamat Kantor Pusat	:Jalan Gatot Subroto, Kavling 40-42, Jakarta Selatan 12190, Indonesia
Telepon	: (021) 525 0208, 525 1609, 526 2880
Homepag	: www.pajak.go.id
Email	: Pengaduan@pajak.go.id Informasi@pajak.go.id
Kring Pajak	: (62-21) 1500200

Direktorat Jenderal Pajak merupakan unit kerja di bawah koordinasi Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang perpajakan. Tugas tersebut dapat dijabarkan lebih lanjut dalam penyelenggaraan fungsi yang meliputi:

- Perumusan kebijakan di bidang perpajakan.
- Pelaksanaan kebijakan di bidang perpajakan.

- c. Penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang perpajakan.
- d. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang perpajakan.
- e. Pelaksanaan pemantauan, evaluasi dan pelaporan dibidang perpajakan.
- f. Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Pajak.
- g. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri Keuangan.

Lingkup bidang perpajakan yang dikelola Direktorat Jenderal Pajak meliputi administrasi pemungutan atau pengumpulan pajak pusat, yaitu Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM), Pajak Bumi dan Bangunan selain sektor pedesaan dan perkotaan serta bea matrai. Direktorat Jenderal Pajak (DJP) terbagi atas unit kantor pusat dan unit kantor operasional. Kantor pusat terdiri atas Sekretariat Direktorat Jenderal, direktorat, dan jabatan tenaga pengkaji. Unit kantor operasional terdiri atas Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (Kanwil DJP), Kantor Pelayanan Pajak (KPP), Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP), Pusat Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (PPDDP), dan Kantor Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (KPDDP). Organisasi Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dengan jumlah kantor operasional lebih dari 500 unit dan jumlah pegawai lebih dari 32.000 orang yang tersebar di seluruh penjuru nusantara, merupakan salah satu organisasi besar yang ada dalam lingkungan Kementerian Keuangan. Segenap sumber daya yang ada tersebut diberdayakan untuk melaksanakan pengamanan penerimaan pajak yang beban setiap tahunnya semakin berat.

2. Logo Perusahaan



Gambar 8 Logo Direktorat Jenderal Pajak

Sumber: *www.pajak.go.id*, 2018

Direktorat Jenderal Pajak memiliki Lambang atau logo yang dipergunakan sebagai simbol internal ber "seal" CAKTI BUDDHI BHAKTI Ini diambil dari Bahasa Sansekerta yang berarti : Dengan segala kekuatan, tenaga, dan fikiran dan dengan budi yang luhur, kami berbakti kepada Negara. Sedangkan arti secara keseluruhan : Direktorat Jenderal Pajak sebagai aparatur Negara Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila mempunyai tugas dalam bidang Perpajakan dan dalam melaksanakan fungsinya memungut dan memasukkan pajak ke dalam Kas Negara berusaha dengan segala daya upaya agar fungsi pajak baik budgeter maupun mengatur dapat terlaksana sebaik-baiknya berdasarkan Tridharma Pemajakan dengan memperhatikan tingkat conyunctuur guna mencapai masyarakat adil dan maknur, materiil dan spirituil, sesuai dengan tujuan Undang-Undang Dasar 1945.

- a. Perisai berbentuk segi lima : melukiskan Negara Pancasila Republik Indonesia.

- b. Sayap berkembang yang berbulu lima menunjukkan kemegahan Negara, sebagai pendorong para pegawai Direktorat Jenderal Pajak menjalankan tugasnya dengan bertujuan memelihara tetap berkembangnya sayap Negara.
- c. Bejana emas melambangkan tempat pengumpulan uang negara (fiscus).
- d. Libra melukiskan keadilan, padi tujuh belas butir dan delapan kelompok bunga kapas melukiskan cita-cita kemakmuran Negara.
- e. Tiga gelombang melukiskan bahwa Direktorat Jenderal Pajak dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan Tridharma Pemajakan yaitu, meliputi seluruh subjek pajak, objek pajak yang semestinya, tepat pada waktunya. Gelombang diartikan bahwa fiskus mengatur dan memperlunak conyunctuur.

3. Sejarah Direktorat Jenderal Pajak

Organisasi Direktorat Jenderal Pajak pada mulanya merupakan perpaduan dari beberapa unit organisasi yaitu , Jawatan Pajak yang bertugas melaksanakan pemungutan pajak berdasarkan perundang-undangan dan melakukan tugas pemeriksaan kas Bendaharawan Pemerintah, Jawatan Lelang yang bertugas melakukan pelelangan terhadap barang-barang sitaan guna pelunasan piutang pajak Negara, Jawatan Akuntan Pajak yang bertugas membantu Jawatan Pajak untuk melaksanakan pemeriksaan pajak terhadap pembukuan Wajib Pajak Badan dan, Jawatan Pajak Hasil Bumi (Direktorat Iuran Pembangunan Daerah pada Ditjen Moneter) yang bertugas melakukan pungutan pajak hasil bumi dan pajak atas tanah yang pada tahun 1963 diubah menjadi Direktorat Pajak Hasil Bumi dan

kemudian pada tahun 1965 berubah lagi menjadi Direktorat Iuran Pembangunan Daerah (IPEDA).

Dengan keputusan Presiden Republik Indonesia No. 12 tahun 1976 tanggal 27 Maret 1976, Direktorat Ipeda diserahkan dari Direktorat Jenderal Moneter kepada Direktorat Jenderal Pajak. Pada tanggal 27 Desember 1985 melalui Undang-undang Republik Indonesia No. 12 tahun 1985 Direktorat IPEDA berganti nama menjadi Direktorat Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Demikian juga unit kantor di daerah yang semula bernama Inspeksi Ipeda diganti menjadi Inspeksi Pajak Bumi dan Bangunan, dan Kantor Dinas Luar Ipeda diganti menjadi Kantor Dinas Luar PBB. Untuk mengkoordinasikan pelaksanaan tugas di daerah, dibentuk beberapa kantor Inspektorat Daerah Pajak (ItDa) yaitu di Jakarta dan beberapa daerah seperti di Sumatera, Jawa, Kalimantan, dan Indonesia Timur. Inspektorat Daerah ini kemudian menjadi Kanwil Direktorat Jenderal Pajak (Kantor Wilayah) seperti yang ada sekarang ini.

- a. 1924 – Djawatan Padjak di bawah Departemen Van Financien berdasar Staatsblad 1924 No. 576 Artikel 3.
- b. 1942 – Djawatan Padjak di bawah Zaimubu (Djawatan Padjak, Bea Cukai dan Padjak Hasil Bumi).
- c. 1945 – berdasarkan Penetapan Pemerintah No.2/SD Urusan Bea ditangani Departemen Keuangan Bahagian Padjak.
- d. 1950 – Djawatan Padjak di bawah Direktur Iuran Negara.
- e. 1958 – Djawatan Padjak di bawah vertikal langsung Departemen Keuangan.

- f. 1964 – Djawatan Pajak berubah menjadi Direktorat Pajak di bawah pimpinan Menteri Urusan Pendapatan Negara.
- g. 1965 – Direktorat IPEDA di bawah Ditjen Moneter.
- h. 1966 – Direktorat Pajak diubah menjadi Direktorat Jenderal Pajak.
- i. 1976 – Direktorat IPEDA dialihkan Ke Direktorat Jenderal Pajak.
- j. 1983 – Tax Reform I berlakunya Self Assesment.
- k. 1985 – IPEDA berganti nama menjadi Direktorat PBB.
- l. 2000 – Tax Reform II.
- m. 2002 – Modernisasi Birokrasi.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang merupakan institusi penting di negara ini dimana saat ini dipercaya mengumpulkan sekitar 80% dari dana APBN, ternyata mempunyai sejarah panjang sejak sebelum proklamasi kemerdekaan Republik Indonesia (RI). Sejarah singkat Direktorat Jenderal Pajak (DJP) terbagi dalam beberapa periode. Pada zaman penjajahan Belanda, tugas pemerintahan dalam bidang moneter dilaksanakan oleh Departemen Van Financien dengan dasar hukumnya yaitu Staatsblad 1924 Number 576, Artikel 3. Pada masa penguasaan Jepang, Departemen Van Financien diubah namanya menjadi Zaimubu. Djawatan-djawatan yang mengurus penghasilan negara seperti Djawatan Bea Cukai, Djawatan Pajak, serta Djawatan Pajak Hasil Bumi. Ketiganya digabungkan dan berada di bawah seorang pimpinan dengan nama Syusekatjo.

Maklumat Menteri Keuangan Nomor 1 Tanggal 5 Oktober 1945 yang menyatakan bahwa seluruh Undang-undang atau peraturan tentang

perbendaharaan Keuangan Negara, pajak, lelang, bea dan cukai, pengadaan candu dan garam tetap menggunakan Undang-Undang atau peraturan yang ada sebelumnya sampai dengan dikeluarkannya peraturan yang baru dari pemerintah Indonesia. Sedangkan Penetapan Pemerintah tanggal 7 Nopember 1945 No. 2/S.D. memutuskan bahwa urusan bea ditangani Departemen Keuangan Bahagian Pajak mulai tanggal 1 Nopember 1945 sesuai dengan Putusan Menteri Keuangan tanggal 31 Oktober 1945 No. B.01/1.

Akhir tahun 1951 Kementerian Keuangan mengadakan perubahan dimana Djawatan Pajak, Djawatan Bea dan Cukai dan Djawatan Pajak Bumi berada di bawah koordinasi Direktur Iuran Negara. Tahun 1964 Djawatan Pajak diubah menjadi Direktorat Pajak yang berada di bawah pimpinan Pembantu Menteri Urusan Pendapatan Negara. Kemudian pada tahun 1966 berdasarkan Keputusan Presidium Kabinet No. 75/U/KEP/11/1966 tentang Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas Departemen-Departemen, Direktorat Pajak diubah menjadi Direktorat Djenderal Pajak yang membawahi Sekretariat Direktorat Djenderal, Direktorat Pajak Langsung, Direktorat Pajak Tidak Langsung, Direktorat Perentjanaan dan Pengusutan, dan Direktorat Pembinaan Wilayah.

4. Daftar Unit Kerja Kantor Pusat dan Unit Vertikal Direktorat Jenderal Pajak

Tahun 1988 Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak terdiri dari satu sekretariat, 6 (enam) Direktorat dan 2 (dua) Pusat. Kemudian pada tahun 1994 Kantor Direktorat Jenderal Pajak terdiri dari 1 Sekretariat dan 8 Direktorat. Terakhir pada Desember 2006 berdasarkan PMK 131/PMK.01/2006, susunan

organisasi Kantor Pusat (Direktorat Jenderal Pajak) DJP berubah kembali, terdiri dari 1 Sekretariat dan 15 Direktorat dan 1 Pusat yang dipimpin pejabat eselon II a yaitu :

- a. Sekretariat Direktorat Jenderal.
- b. Direktorat Potensi, Kepatuhan dan Penerimaan.
- c. Direktorat Peraturan Perpajakan I.
- d. Direktorat Peraturan Perpajakan II.
- e. Direktorat Keberatan dan Banding.
- f. Direktorat Ekstensifikasi dan Penilaian.
- g. Direktorat Pemeriksaan dan Penagihan.
- h. Direktorat Penyuluhan, Pelayanan & Hubungan Masyarakat.
- i. Direktorat Teknologi Informasi Perpajakan.
- j. Direktorat Penegakan Hukum.
- k. Direktorat Transformasi Teknologi Komunikasi Informasi.
- l. Direktorat Transformasi Proses Bisnis.
- m. Direktorat Kepatuhan Internal & Transformasi Sumber Daya Aparatur.
- n. Direktorat Intelijen Perpajakan.
- o. Direktorat Perpajakan Internasional.
- p. Pusat Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan.

Selain itu terdapat juga 4 (empat) Tenaga Pengkaji, yaitu :

- a. Tenaga Pengkaji bidang Pelayanan Perpajakan.
- b. Tenaga Pengkaji bidang Ekstensifikasi dan Intensifikasi Perpajakan.
- c. Tenaga Pengkaji bidang Pengawasan dan Penegakan Hukum Perpajakan.

- d. Tenaga Pengkaji bidang Pembinaan dan Penertiban Sumber Daya Manusia.

Sedangkan unit kerja vertikal di daerah meliputi Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (Kanwil DJP), Kantor Pelayanan Pajak (KPP), dan Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP). Saat ini terdapat 33 (tiga puluh tiga) Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (Kanwil DJP) di seluruh Indonesia, yang dipimpin pejabat eselon II a, yaitu :

- a. Kantor Wilayah DJP Wajib Pajak Besar, di Jakarta.
- b. Kantor Wilayah DJP Jakarta Khusus, di Jakarta.
- c. Kantor Wilayah DJP Jakarta Pusat, di Jakarta.
- d. Kantor Wilayah DJP Jakarta Barat, di Jakarta.
- e. Kantor Wilayah DJP Jakarta Selatan I, di Jakarta.
- f. Kantor Wilayah DJP Jakarta Selatan II, di Jakarta.
- g. Kantor Wilayah DJP Jakarta Timur, di Jakarta.
- h. Kantor Wilayah DJP Jakarta Utara, di Jakarta.
- i. Kantor Wilayah DJP Aceh, di Banda Aceh.
- j. Kantor Wilayah DJP Sumatera Utara I, di Medan.
- k. Kantor Wilayah DJP Sumatera Utara II, di Pematang Siantar.
- l. Kantor Wilayah DJP Riau dan Kepulauan Riau, di Pekanbaru.
- m. Kantor Wilayah DJP Sumatera Barat dan Jambi, di Padang.
- n. Kantor Wilayah DJP Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung, di Palembang.
- o. Kantor Wilayah DJP Bengkulu dan Lampung, di Bandar Lampung.

- p. Kantor Wilayah DJP Banten, di Serang.
- q. Kantor Wilayah DJP Jawa Barat I, di Bandung.
- r. Kantor Wilayah DJP Jawa Barat II, di Bekasi.
- s. Kantor Wilayah DJP Jawa Barat III, di Bogor.
- t. Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I, di Semarang.
- u. Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II, di Surakarta.
- v. Kantor Wilayah DJP DI Yogyakarta, di Yogyakarta.
- w. Kantor Wilayah DJP Jawa Timur I, di Surabaya.
- x. Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II, di Sidoarjo.
- y. Kantor Wilayah DJP Jawa Timur III, di Malang.
- z. Kantor Wilayah DJP Bali, di Denpasar.
- aa. Kantor Wilayah DJP Nusa Tenggara, di Mataram.
- bb. Kantor Wilayah DJP Kalimantan Barat, di Pontianak.
- cc. Kantor Wilayah DJP Kalimantan Selatan dan Tengah, di Banjarmasin.
- dd. Kantor Wilayah DJP Kalimantan Timur dan Utara, di Balikpapan.
- ee. Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara, di Makassar.
- ff. Kantor Wilayah DJP Sulawesi Utara, Tengah, Gorontalo dan Maluku Utara, di Manado.
- gg. Kantor Wilayah DJP Papua dan Maluku, di Jayapura.

5. VISI dan MISI

Visi Direktorat Jenderal Pajak adalah menjadi institusi penghimpun penerimaan negara yang terbaik demi menjamin kedaulatan dan kemandirian negara.

Misi Direktorat Jenderal Pajak adalah menjamin penyelenggaraan negara yang berdaulat dan mandiri dengan:

- a. Mengumpulkan penerimaan berdasarkan kepatuhan pajak sukarela yang tinggi dan penegakan hukum yang adil.
- b. Pelayanan berbasis teknologi modern untuk kemudahan pemenuhan kewajiban perpajakan.
- c. Aparatur pajak yang berintegritas, kompeten dan profesional.
- d. Kompensasi yang kompetitif berbasis sistem manajemen kinerja.

6. Budaya Perusahaan

Pada dasarnya semua organisasi memiliki budaya organisasi yang khas. Budaya inilah yang mempengaruhi sikap dan perilaku individu-individu yang bekerja di dalamnya. Bagi pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP), berpindah dari satu kantor ke kantor yang lain adalah semacam kurikulum tetap. Setiap kantor yang disinggahi pasti punya gayanya masing-masing, dan tentunya kantor yang terfavorit adalah kantor yang guyub/rukun/sedikit konflik individu, tidak individualistis, dipimpin oleh pimpinan yang tidak otoriter, gedung kantor yang nyaman dan *last but not least*, pastinya dekat dengan tempat tinggal. Budaya organisasi adalah pola dasar asumsi bersama, nilai-nilai, dan keyakinan yang dianggap sebagai cara yang benar memikirkan dan bertindak atas peluang masalah yang dihadapi organisasi. Budaya organisasi dapat dipandang sebagai DNA organisasi, tidak terlihat dengan kasat mata, namun menjadi *template* yang kuat yang membentuk apa yang terjadi di tempat kerja.

Budaya Organisasi terdiri dari dua bagian, yaitu *tangible* (tampak, seperti misalnya semantic nilai, slogan, logo) dan *intangible* (tidak tampak, seperti misalnya nilai-nilai, asumsi dasar). Nilai-nilai yang dianut Direktorat Jenderal Pajak (DJP) mengikuti nilai-nilai induk semangatnya, yaitu nilai-nilai Kementerian Keuangan: Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, Kesempurnaan. Prinsip-prinsip nilai tersebut memang hal yang harus dimiliki oleh setiap pelayan masyarakat. Tapi lain halnya bagi sebuah organisasi atau institusi, perlu sebuah *effort* untuk dapat menanamkan nilai-nilai organisasi tersebut ke karyawannya.

Penanaman nilai-nilai organisasi bisa melalui pendekatan artefak dan pendekatan langsung. Pendekatan artefak dilakukan melalui indera dan perilaku kognitif, seperti mengucapkan yel-yel nilai-nilai Kementerian Keuangan ketika upacara setiap tanggal 17, pemasangan slogan DJP sangat besar di ruang terbuka umum di kantor, ataupun melalui ceremonial penandatanganan pakta integritas. Pendekatan langsung, biasanya kantor mengadakan kegiatan *Internal Corporate Value* (ICV). Pada event itulah karyawan ditatar dengan nilai-nilai budaya organisasi, dan biasanya dibekali dengan pengetahuan baru di bidang perpajakan.

Budaya organisasi yang kuat dan positif merupakan modal organisasional (*organizational capital*) yang tak ternilai atau *intangible*. Di kantor pelayanan pajak Setiabudi Dua, selalu ditekankan slogan biasakan hal yang benar, bukan membiasakan kebiasaan. Intinya budaya yang sudah baik hendaklah selalu dijaga, dan membuang kebiasaan-kebiasaan buruk yang apabila dilakukan berulang-ulang maka akan menjelma menjadi sebuah karakter. Hofstede (2004) menganalogikan budaya sebagai suatu *mental programming* yaitu merupakan proses pemrograman

kognitif pada individu yang biasanya bersasaran pada nilai-nilai dan asumsi dasar, yang selanjutnya mempengaruhi pola pikir.

Rekrutmen pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP) tidak hanya berasal dari lulusan PKN STAN, tapi berbaur dengan pegawai dari berbagai almameter pendidikan, sehingga karakter pegawainya pun sangat variatif. Hal ini menjadi tantangan bagi institusi untuk mengukuhkan budaya organisasinya agar tidak terkontaminasi oleh kultur korupsi, kolusi, nepotisme dan perilaku tidak profesional lainnya. Karena Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan sebuah lembaga yang memiliki fungsi melayani sekaligus mengawasi bidang perpajakan, tentu menjadi sebuah perhatian penting bagi institusi untuk dapat membuat kode etik yang berkeadilan. Dua fungsi ini memang berbenturan satu dengan yang lainnya, kadang karena terlalu menekankan pentingnya sebuah pengawasan, pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sedikit banyak mengabaikan jiwa melayaninya, begitupun sebaliknya karena terlalu berjiwa melayani, akhirnya tidak terpenuhi prinsip kehati-hatian dalam mengawasi perpajakan.

7. Jumlah Pegawai

Berikut akan dipaparkan mengenai jumlah pegawai Kementerian Keuangan Unit Eselon 1 di Direktorat Jenderal Pajak (DJP) per 1 Juni 2018.

Tabel 4.1 Komposisi Pegawai Kementerian Keuangan

Sekretariat Jenderal	2.927 Pegawai
Inspektorat Jenderal	716 Pegawai
Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan	557 Pegawai
Direktorat Jenderal Perbendaharaan	7.598 Pegawai
Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko	502 Pegawai
Direktorat Jenderal Pajak	42.657 Pegawai

Lanjutan Tabel 4.1 Komposisi Pegawai Kementerian Keuangan

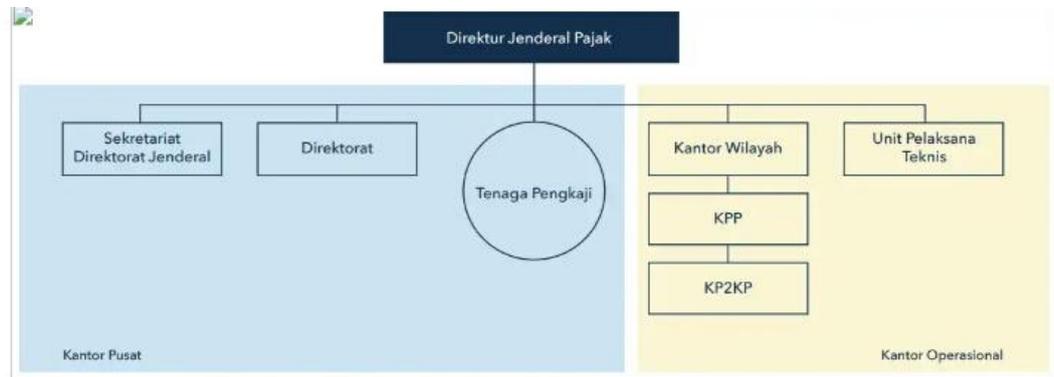
Direktorat Jenderal Kekayaan Negara	3.935 Pegawai
Direktorat Jenderal Bea dan Cukai	15.759 Pegawai
Direktorat Jenderal Anggaran	851 Pegawai
Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan	1.356 Pegawai
Badan Kebijakan Fiskal	554 Pegawai

Sumber: *Annual Report* Direktorat Jenderal Pajak, 2018

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa Pegawai Direktorat Jenderal Pajak sejumlah 42.657 pegawai per 1 Juni 2018.

8. Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Pajak

Organisasi Direktorat Jenderal Pajak (DJP) terbagi atas unit kantor pusat dan unit kantor operasional. Kantor pusat terdiri atas Sekretariat Direktorat Jenderal, direktorat, dan jabatan tenaga pengkaji. Unit kantor operasional terdiri atas Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (Kanwil DJP), Kantor Pelayanan Pajak (KPP), Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP), Pusat Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (PPDDP), dan Kantor Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (KPDDP). Organisasi Direktorat Jenderal Pajak, dengan jumlah kantor operasional lebih dari 500 unit dan jumlah pegawai lebih dari 32.000 orang yang tersebar di seluruh penjuru nusantara, merupakan salah satu organisasi besar yang ada dalam lingkungan Kementerian Keuangan. Segenap sumber daya yang ada tersebut diberdayakan untuk melaksanakan pengamanan penerimaan pajak yang beban setiap tahunnya semakin berat.



Gambar 9 Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Pajak

Sumber: pajak.co.id

9. Tugas Unit dan Jabatan di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak

- a. Sekretariat Direktorat Jenderal, melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas serta pembinaan dan pemberian dukungan administrasi kepada semua unsur di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Direktorat Peraturan Perpajakan I yang merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang peraturan KUP, Penagihan Pajak dengan Surat Paksa, PPN dan PPnBM, serta Pajak Tidak Langsung Lainnya, dan PBB dan BPHTB.
- b. Direktorat Peraturan Perpajakan II, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang peraturan PPh, bantuan hukum, pemberian bimbingan dan pelaksanaan bantuan hukum, dan harmonisasi peraturan perpajakan.
- c. Direktorat Pemeriksaan dan Penagihan, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang pemeriksaan dan penagihan perpajakan.

- d. Direktorat Penegakan Hukum, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang penegakan hukum perpajakan.
- e. Direktorat Ekstensifikasi dan Penilaian, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang ekstensifikasi dan penilaian perpajakan.
- f. Direktorat Keberatan dan Banding, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang keberatan dan banding.
- g. Direktorat Potensi, Kepatuhan & Penerimaan Perpajakan, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang potensi, kepatuhan, dan penerimaan.
- h. Direktorat Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang penyuluhan, pelayanan dan hubungan masyarakat.
- i. Direktorat Teknologi Informasi Perpajakan, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang teknologi informasi perpajakan.
- j. Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang kepatuhan internal dan transformasi sumber daya aparatur.
- k. Direktorat Transformasi Teknologi Komunikasi dan Informasi, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang transformasi teknologi komunikasi dan informasi.

- l. Direktorat Transformasi Proses Bisnis, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang transformasi proses bisnis.
- m. Direktorat Perpajakan Internasional, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perpajakan internasional.
- n. Direktorat Intelijen Perpajakan, merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang intelijen perpajakan.
- o. Tenaga Pengkaji Bidang Ekstensifikasi & Intensifikasi Pajak, mengkaji dan menelaah masalah di bidang ekstensifikasi dan intensifikasi pajak, serta memberikan penalaran pemecahan konseptual secara keahlian.
- p. Tenaga Pengkaji Bidang Pengawasan & Penegakan Hukum Perpajakan, mengkaji dan menelaah masalah di bidang pengawasan dan penegakan hukum perpajakan, serta memberikan penalaran pemecahan konseptual secara keahlian.
- q. Tenaga Pengkaji Bidang Pembinaan & Penertiban Sumber Daya Manusia, mengkaji dan menelaah masalah di bidang pembinaan dan penertiban sumber daya manusia, serta memberikan penalaran pemecahan konseptual secara keahlian.
- r. Tenaga Pengkaji Bidang Pelayanan Perpajakan, mengkaji dan menelaah masalah di bidang pelayanan perpajakan, serta memberikan penalaran pemecahan konseptual secara keahlian.

Tugas unit Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (Kanwil DJP) adalah melaksanakan koordinasi, bimbingan, pengendalian, analisis, dan

evaluasi atas pelaksanaan tugas KPP, serta penjabaran kebijakan dari kantor pusat. Unit ini dapat dibedakan atas:

- a. Kanwil DJP Wajib Pajak Besar dan Kanwil DJP Jakarta Khusus yang berlokasi di Jakarta.
- b. Kanwil DJP selain Kanwil DJP Wajib Pajak Besar dan Kanwil DJP Jakarta Khusus yang lokasinya tersebar di seluruh wilayah Indonesia.

B. PENYAJIAN DATA

1. Hasil Wawancara dengan Pegawai Direktorat Jenderal Pajak Pusat

- a. Nama :Ridha Nurul Hidayah
 Jabatan :Pelaksana Seksi Evaluasi Temuan Pemeriksaan Internal
 Direktorat :Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur
 Tempat :Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak
 Tanggal :2 Juli 2018
- b. Nama :Sang Putu Dian Dwipayana
 Jabatan :Pelaksana
 Direktorat :Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur
 Tempat :Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak
 Tanggal :2 Juli 2018

Klasifikasi pelanggaran oleh Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA).

Jawaban dari Ibu Ridha terkait dengan bentuk pelanggaran yang bisa di laporkan melalui *Whistleblowing System* adalah sebagai berikut:

“Sesuai dengan Pasal 2 ayat (2) Peraturan Direktur Jenderal Pajak nomor PER-22/PJ/2011, pelanggaran yang dilaporkan tidak terbatas pada perbuatan-perbuatan yang contohnya dicantumkan dalam Lampiran I, yaitu:

- a. Tindak Pidana Korupsi.
 - ii. Kerugian Keuangan Negara.
 - iii. Suap-menyuap.
 - iv. Penggelapan dalam jabatan.
 - v. Pemerasan.
 - vi. Perbuatan curang.
 - vii. Benturan kepentingan dalam pengadaan.
 - viii. Gratifikasi.
- b. Pelanggaran peraturan di bidang perpajakan.
- c. Pelanggaran peraturan di bidang kepegawaian
 - i. Kode Etik Pegawai DJP (Peraturan Menteri Keuangan No:1/PM.3/2007 Tanggal 23 Juli 2007).
 - ii. Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tanggal 6 Juni 2010).

Jadi jenis pelanggaran yang bisa dilaporkan itu tidak terbatas.”

Jenis pelanggaran yang sering terjadi di Direktorat Jenderal Pajak

Jawaban dari Ibu Ridha terkait jenis pelanggaran yang sering terjadi di Direktorat Jenderal Pajak sebagai berikut:

“Pelanggaran yang sering terjadi dan yang dilakukan oleh pegawai Direktorat Jenderal Pajak pada tahun 2015 terkait dengan meminta dan atau menerima uang, barang dan fasilitas lainnya, tahun 2016 jenis pelanggaran yang sering dilakukan masih sama dengan tahun sebelumnya yaitu terkait dengan meminta dan atau menerima uang, barang dan fasilitas lainnya, dan tahun 2017 jenis pelanggaran yang sering terjadi di Direktorat Jenderal Pajak terkait dengan pelanggaran peraturan kedinasan contohnya seperti memalsukan dokumen, pelaksanaan *Internalisatiom Corporate Value* (ICV), pelaksanaan Surat Tugas (ST) yang tidak sesuai, bekerja tidak sesuai SOP, tidak melaksanakan tugas, dan ujaran kebencian.”

Sanksi yang diberikan kepada pegawai yang terbukti melakukan pelanggaran.

Jawaban dari Ibu Ridha terkait sanksi yang diberikan kepada pegawai yang terbukti melakukan pelanggaran yaitu:

“Sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan oleh oknum tersebut, antara lain sebagaimana diatur dalam pasal 7 Peraturan Pemerintah nomor 53 Tahun 2010 yaitu:

Pasal 7 ayat (2)

- a. Jenis hukuman disiplin ringan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a terdiri dari:
 - i. Teguran lisan.
 - ii. Teguran tertulis.
 - iii. Pernyataan tidakpuas secara tertulis.
- b. Jenis hukuman disiplin sedang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b terdiri dari:
 - i. Penundaan kenaikan gaji berskala selama 1 (satu) tahun.
 - ii. Penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun dan
 - iii. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun.
- c. Jenis hukuman disiplin berat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c terdiri dari:
 - i. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun.
 - ii. Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah.
 - iii. Pembebasan dari jabatan.
 - iv. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS.
 - v. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

Hukuman pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS, atas jenis hukuman disiplin ini diakomodir dalam Undang-undang Aparatur Negeri Sipil nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara”

Dampak dari akibat tindak kecurangan yang dilakukan oleh pegawai terhadap Direktorat Jenderal Pajak.

Jawaban dari Ibu Ridha terkait dengan dampak dari tindak kecurangan yang dilakukan oleh pegawai Direktorat Jenderal Pajak adalah:

“Dampaknya adalah adanya kerugian negara runtuhnya kepercayaan masyarakat terhadap Direktorat Jenderal Pajak yang dapat mengakibatkan keengganan atau berkurangnya kepatuhan Wajib Pajak dalam membayar pajak sehingga menyebabkan penerimaan negara tidak tercapai. Contohnya adalah kasus Gayus yang hampir semua masyarakat Indonesia mengetahuinya sebenarnya Gayus tidak mengkorupsi uang pajak, karena uang pajak langsung masuk ke kas negara secara langsung tanpa perantara. Tetapi banyak masyarakat yang berfikir uang pajak yang mereka bayarkan disalah gunakan oleh pegawai pajak sehingga mereka enggan untuk membayar pajak, dan tingkat kepercayaan masyarakat menurun dan berakibat pada berkurangnya penerimaan negara tidak tercapai dan pembangunan negara jadi terhambat.”

***Whistleblowing System* dapat meminimalisir terjadinya kecurangan di Direktorat Jenderal Pajak**

Jawaban dari Ibu Ridha berkaitan dengan *Whistleblowing System* dapat meminimalisir terjadinya kecurangan di Direktorat Jenderal Pajak adalah sebagai berikut:

“Penindakan atas kecurangan yang dilaporkan dapat menimbulkan *deterrent effect* bagi pelaku. Selain itu, dengan adanya *Whistleblowing System* dapat mengurungkan niat untuk melakukan kecurangan sehingga *Whistleblowing System* dapat menjadi bentuk pencegahan atau pengendalian terjadinya kecurangan karena pelaku merasa diawasi.”

Jawaban tambahan dari Bapak Dwipa terkait dengan *Whistleblowing System* dapat meminimalisir terjadinya kecurangan di Direktorat Jenderal Pajak adalah:

“*Whistleblowing System* dapat menimbulkan *deterrent effect* bagi pelaku kecurangan sehingga pelaku merasa diawasi dan diharapkan tidak hanya pelaku tetapi juga calon-calon pelaku dapat mengurungkan niat untuk melakukan kecurangan sehingga *Whistleblowing System* dapat menjadi bentuk pencegahan atau pengendalian untuk meminimalisir terjadinya kecurangan.”

Pelaporan Pelanggaran oleh *Whistleblower* yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung

Jawaban dari Ibu Ridha terkait dengan pelaporan pelanggaran oleh *Whistleblower* yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung adalah sebagai berikut:

“Berdasarkan pasal 3 ayat (1) Peraturan Direktur Jenderal Pajak nomor PER-22/PJ/2011, pengaduan secara langsung adalah pengaduan yang dilaporkan dengan datang ke *Help Desk* Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA). Berdasarkan pasal 3 ayat (2) Peraturan Direktur Jenderal Pajak nomor PER-22/PJ/2011, pengaduan secara tidak langsung adalah pengaduan yang dilaporkan melalui saluran sebagai berikut:

- a. Saluran telepon (021) 52970777.
- b. Kring Pajak 500200 (saat ini 1500200).
- c. Email kode.etik@pajak.go.id
- d. Email pengaduan@pajak.go.id
- e. SIKKA masing-masing Pegawai.
- f. Surat tertulis.

Semua jenis pelanggaran bisa dilaporkan secara langsung maupun tidak langsung

Jawaban Ibu Ridha mengenai semua jenis pelanggaran bisa dilaporkan secara langsung maupun tidak langsung adalah:

“Semua pelanggaran bisa di laporkan secara langsung maupun tidak langsung. Tidak ada jenis pelanggaran A yang hanya bisa dilaporkan secara langsung. Hal itu terjadi karena untuk menumbuhkan kesadaran akan melaporkan melalui *Whistleblowing System* saja sudah membutuhkan usaha apalagi jika ada pelaporan tertentu yang hanya

bisa dilaporkan sesuai jenis pelaporannya pasti orang-orang akan lebih merasa enggan untuk melapor karena dirasa terlalu rumit.”

Kekurangan dan kelebihan dari jenis pelaporan secara langsung maupun tidak langsung.

Jawaban dari Ibu Ridha terkait kekurangan dan kelebihan dari jenis pelaporan secara langsung maupun tidak langsung sebagai berikut:

“Secara langsung kelebihannya adalah petugas *Help Desk* dapat menggali informasi lebih dalam terkait materi pengaduan dan petugas yang menindaklanjuti pengaduan akan lebih muda dalam berkoordinasi lebih lanjut, kelemahannya bukan merupakan pilihan terfavorit pelapor karena pelapor merasa takut ketahuan identitasnya, pelaporan hanya dapat dilakukan secara jam kerja, selain itu untuk pelapor yang domisilinya jauh dari Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak pasti mengeluarkan biaya lebih sedangkan secara tidak langsung kelebihannya pelaporan dapat dilakukan dari jarak jauh tanpa harus pelapor datang langsung ke Kantor Direktorat Jenderal Pajak dan waktu pelaporannya tidak dibatasi waktu bisa dilakukan selama 24 jam, kelemahannya petugas *Help Desk* maupun penindak lanjut pengaduan lebih sulit untuk menggali informasi lebih dalam dibandingkan dengan pengaduan secara langsung.”

Jawaban tambahan dari Bapak Dwipa terkait kelebihan dan kekurangan dari pelaporan langsung dan tidak langsung adalah:

“Secara langsung kelebihannya adalah dengan bertatap muka secara langsung, petugas *Help Desk* dapat menggali informasi atau materi pengaduan lebih dalam untuk memenuhi kecukupan informasi pengaduan yaitu unsur 4W+1H dan petugas yang menindaklanjuti pengaduan akan lebih mudah dalam berkoordinasi lebih lanjut. Kelemahan jenis pelaporan secara langsung adalah adanya rasa takut ketahuan identitas dari pelapor dan keterbatasan pada jam kerja petugas *Help Desk* penerima pengaduan sedangkan secara tidak langsung kelebihannya adalah tidak terikat pada jam kerja petugas *Help Desk* penerimaan pengaduan dan rasa aman bagi pelapor karena tidak akan bertemu dengan pegawai Direktorat Jenderal Pajak sehingga pelapor merasa privasinya lebih terjaga, kelemahannya adalah petugas *Help Desk* atau petugas yang menindaklanjuti pengaduan akan lebih sulit untuk menggali informasi lebih dalam karena keterbatasan informasi.”

Jenis pelaporan pelanggaran yang sering digunakan oleh *Whistleblower*.

Jawaban dari Ibu Ridha terkait dengan jenis pelaporan pelanggaran yang sering digunakan oleh *Whistleblower* adalah:

“Pelaporan pelanggaran secara tidak langsung menjadi pilihan favorit pelapor alasannya karena identitas pelapor tidak diketahui secara langsung oleh pegawai dan lebih efisien dalam biaya transportasi si pelapor, jika secara langsung otomatis pegawai akan bertatap muka

secara langsung dengan pelapor dan hal itu menimbulkan kekhawatiran tersendiri bagi pelapor.”

Tindak lanjut atas pelaporan pelanggaran melalui *Whistleblwoing System*.

Jawaban dari Ibu Ridha terkait tindak lanjut pelaporan yaitu:

“ Tindak lanjut atas pengaduan pada Direktorat Jenderal Pajak telah diatur dalam Peraturan Direktur Jenderal Pajak nomor PER-21/PJ/2011 tanggal 19 Agustus 2011 tentang Tata Cara Penanganan Pengaduan oleh Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur.

Pasal 4 ayat (2)

Pengaduan yang terkait dengan pelanggaran kode etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak dan atau pelanggaran disiplin Pegawai Negeri Sipil ditindak lanjuti dengan:

- a. Pengumpulan bahan dan keterangan.
- b. Investigasi.
- c. Penerusan kepada Tim Kepatuhan Internal Kanwil.
- d. Penerusan kepada atasan langsung.
- e. Pengarsipan

Semuanya di atur dalam pasal 4 ayat (2) terkait dengan pelanggaran Kode Etik dan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.”

Jenis pelaporan pelanggaran secara langsung dan tidak langsung yang paling menjamin kerahasiaan pelapor.

Jawaban dari Ibu Ridha terkait dengan jenis pelaporan pelanggaran secara langsung maupun tidak langsung yang paling menjamin kerahasiaan pelapor yaitu:

“Berdasarkan pasal 9 Peraturan Direktur Jenderal Pajak nomor PER-22/PJ/2011, tidak dibedakan ketentuan terkait penjaminan kerahasiaan pelapor yang melaporkan secara langsung maupun tidak langsung. Kedua jenis pelaporan tersebut sama-sama menjamin kerahasiaan pelapor.”

Cara Direktorat Jenderal Pajak melindungi kerahasiaan identitas pelapor.

Jawaban dari Ibu Ridha terkait dengan cara Direktorat Jenderal Pajak melindungi kerahasiaan pelapor sebagai berikut:

“Uji Validitas pengaduan dilakukan saat proses analisis pengaduan. Pengaduan dinyatakan lengkap dan dapat ditindaklanjuti jika memenuhi kriteria 4W+1H (*who, what, when, where, how*). Uji validitas tersebut dapat dilakukan dengan pulbaket pengumpulan bahan keterangan *back office* maupun ke lapangan, proses pengumpulan bahan bukti keterangan sesuai dengan langkah keempat PER-21/PJ/2011.”

Cara Pelaporan melalui situs WiSe

Jawaban dari Ibu Ridha terkait dengan cara pelaporan melalui situs WiSe adalah sebagai berikut:

“Situs WiSe merupakan saluran pengaduan yang dikelola oleh Kementerian Keuangan (Inspektorat Bidang Investigasi). Cara melapor melalui situs WiSe yaitu dengan cara

1. Klik tombol “Login”, lalu isikan Username dan Password Anda.
2. Jika Anda belum terdaftar, maka klik tombol “Register” dan isikan data diri Anda lalu klik tombol “Register”, maka Anda akan otomatis login ke Aplikasi.

Buat nama samaran (*username*) dan kata sandi (*password*) yang anda ketahui sendiri.

Gunakan nama yang unik dan tidak menggambarkan identitas anda.

3. Klik menu “Pengaduan” untuk merekam pengaduan baru.
4. Klik tombol “Tambah Pengaduan” untuk menambahkan pengaduan baru.
5. Isi form Tambah Pengaduan sesuai informasi yang anda ketahui, lalu klik tombol “Lanjut”.
6. Perhatikan baik-baik beberapa hal di bawah ini:

Semua kotak yang diberi tanda (*) wajib diisi.

Pastikan informasi yang diberikan sedapat mungkin memenuhi unsur 4W+1H.

7. Jika anda memiliki bukti dalam bentuk file seperti foto atau dokumen lain, silahkan dilengkapi di halaman pengaduan.

Caranya:

Setelah membaca petunjuk untuk menyertakan lampiran, klik kotak kecil di bawah petunjuk tersebut, dan lanjutkan prosesnya.

8. Setelah selesai mengisi, silahkan klik tombol “Kirim” untuk melanjutkan atau klik tombol “Hapus” untuk membatalkan proses pelaporan anda.
9. Halaman berikutnya memberi kesempatan bagi anda yang ingin mencetak nomor register pengaduan.

Catat dan simpan dengan baik Nama Samaran (*username*) dan Kata Sandi (*password*).

Simpan dengan baik nomor register yang Anda peroleh saat melakukan pengaduan untuk mengetahui status atau tindak lanjut pengaduan yang Anda sampaikan.

Kementrian Keuangan akan menghubungi Anda melalui saluran yang telah Anda cantumkan dalam form pengaduan apabila pengaduan yang Anda sampaikan belum memenuhi kriteria untuk ditindaklanjuti.

Selain WiSe sebenarnya ada system yang bernama Sistem Informasi Keuangan, Kepegawaian, dan Aktiva (SIKKA) yang bisa dipergunakan oleh pegawai Direktorat Jenderal Pajak dan hanya di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak di SIKKA terdapat WBS

SIKKA, dalam WBS SIKKA pegawai juga bisa melaporkan pegawai lain yang melakukan tindak kecurangan, melanggar kode etik dan disiplin pegawai.”

Unsur-unsur informasi yang harus dipenuhi dalam melakukan pengaduan melalui situs WiSe.

Jawaban Ibu Ridha terkait unsur-unsur informasi yang harus dipenuhi dalam melakukan pengaduan melalui situs WiSe adalah:

“Pengaduan yang lengkap adalah pengaduan yang memenuhi unsur 4W+1H (*who, what, where, when, dan how*) pada WiSe pun harus memenuhi unsur-unsur 4W+1H, dan unsur tersebut berlaku pada semua jenis pengaduan agar informasi yang diberikan lengkap.”

Bukti yang disertakan dalam pelaporan pelanggaran melalui situs WiSe.

Jawaban Ibu Ridha terkait dengan bukti yang disertakan dalam pelaporan pelanggaran melalui situs WiSe sebagai berikut:

“Pelapor sebaiknya menyertakan bukti pendukung selengkap mungkin bukti tersebut dapat berupa rekaman chat, video, dokumen, rekaman suara dan bukti lain yang dapat memperkuat informasi. Tidak hanya pada situs WiSe tetapi alangkah baiknya pada saat pelaporan dalam semua jenis pengaduan pelanggaran jika ada bukti yang ditemukan ikut disertakan karena hal tersebut dapat mempermudah dalam penyelidikan.”

Jawaban tambahan dari Bapak Dwipa terkait dengan bukti yang disertakan dalam pelaporan pelanggaran melalui situs WiSe adalah:

“Untuk menunjang informasi pengaduan, pelapor sebaiknya menyertakan bukti pendukung selengkap mungkin. Bukti dapat berupa rekam chat, video, dokumen, rekam suara. Bukti dapat disertakan pada surat, email, lampiran file, atau untuk pengaduan langsung dapat disertakan kepada petugas *Help Desk*.”

Aturan dari Direktorat Jenderal Pajak yang secara khusus melindungi *Whistleblower*.

Jawaban Ibu Ridha terkait dengan aturan dari Direktorat Jenderal Pajak yang secara khusus melindungi *Whistleblower* adalah:

“Direktorat Jenderal Pajak mempunyai aturan yang secara khusus melindungi *Whistleblower* yakni dalam pasal 10 Peraturan Direktur Jenderal Pajak nomor PER-22/PJ/2011 semua yang berkaitan dengan melindungi *Whistleblower* tertuang dalam aturan tersebut”

Jawaban tambahan dari Bapak Dwipa terkait dengan aturan dari Direktorat Jenderal Pajak yang secara khusus melindungi *Whistleblower* yaitu:

“Peraturan Direktur jenderal Pajak nomor PER-22/PJ/20111, mengatur bahwa pelapor memiliki hak untuk mendapatkan perlindungan berupa:

- a) Perlindungan dari tindakan balasan yang bersifat administratif kepegawaian yang merugikan pelapor, namun tidak terbatas pada penurunan peringkat jabatan, penurunan penilaian Daftar Penilaian

Pelaksanaan Pegawai (DP3), usulan pemindahan tugas atau mutasi atau hambatan karir lainnya.

- b) Pemindahan tugas atau mutasi bagi pelapor atau terlapor dalam hal timbul ancaman fisik terhadap pelapor.
- c) Bantuan hukum sesuai dengan ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan.
- d) Bantua permintaan perlindungan kepada Kepolisian Negara Republik Indonesia atau Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban (LPSK) dalam hal kasus telah dilimpahkan ke instansi Penegak Hukum sesuai ketentuan yang berlaku.”

Pemanfaatan *Whistleblowing System* secara maksimal oleh seluruh pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

Jawaban dari Ibu Ridha terkait dengan pemanfaatan *Whistleblowing System* secara maksimal oleh seluruh pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak yaitu:

“Dengan telah disediakan berbagai jenis saluran pengaduan, maka setiap pegawai yang mengetahui adanya kecurangan dapat segera melaporkannya melalui saluran pengaduan tersebut”

Jawaban tambahan dari Bapak Dwipa terkait dengan pemanfaatan *Whistleblowing System* secara maksimal oleh seluruh pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak adalah:

“Peraturan Direktur Jenderal Pajak merupakan peraturan yang mengikat kepada seluruh pegawai Direktorat Jenderal Pajak sehingga

dengan adanya saluran pengadua dan jaminan tentang kerahasiaan data pelapor sebagaimana diatur dalam peraturan Dirjen Pajak maka tidak menjadi alasan bagi para pegawai untuk tidak melaporkan adanya pelanggaran atau kecurangan yang terjadi.”

Sebagai pegawai Direktorat Jenderal Pajak sejak kapan mengetahui bahwa Direktorat Jenderal Pajak telah menerapkan *Whistleblowing System*.

Jawaban dari Bapak Dwipa terkait dengan sejak kapan beliau mengetahui bahwa Direktorat Jenderal Pajak telah menerapkan *Whistleblowing System* yaitu:

“Sejak tahun 2012 atau 2013 sudah mengetahui adanya informasi bahwa Direktorat Jenderal Pajak telah menerapkan *Whistleblowing System* namun bentuk penerapannya tidak saya ketahui lebih lanjut.”

Seluruh pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak mengetahui bahwa Direktorat Jenderal Pajak memiliki *Whistleblowing System*.

Jawaban dari Ibu Ridha terkait dengan apakah seluruh pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak mengetahui bahwa Direktorat Jenderal Pajak memiliki *Whistleblowing System* adalah:

“*Whistleblowing System* telah diatur dalam PER-22/PJ/2011, sehingga setiap pegawai dapat mengakses peraturan tersebut, peraturan tersebut sifatnya mengikat setiap pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal

Pajak sehingga secara otomatis para pegawai mengetahui bahwa Direktorat Jenderal Pajak memiliki *Whistleblowing System*.”

Cara Direktorat Jenderal Pajak memperkenalkan *Whistleblowing System* kepada seluruh pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

Jawaban dari Ibu Ridha terkait cara memperkenalkan *Whistleblowing System* kepada para pegawai yaitu:

“Setiap tahunnya Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA) memiliki program *Internalisation Corporate Value* (ICV) yang harus dilaksanakan oleh seluruh unit di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Dalam program *Internalisation Corporate Value* tersebut, materi yang disampaikan salah satunya termasuk penguatan *Whistleblowing System* yang dapat dilakukan dalam bentuk sosialisai, *Internalisation Corporate Value* (ICV) merupakan program yang di adakan oleh Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA) dan wajib dilaksanakan dan diikuti oleh setiap unit dan setiap pegawai dalam unit tersebut.”

Jawaban Bapak Dwipa terkait cara memperkenalkan *Whistleblowing System* kepada para pegawai adalah:

“Setiap tahun Direktorat Jenderal Pajak melaksanakan program *Internalisation Corporate Value* (ICV) atau penanaman nilai-nilai perusahaan atau instansi. *Internalisation Corporate Value* (ICV)

tersebut dilaksanakan oleh seluruh unit kerja dengan peserta adalah seluruh pegawai pada unit kerja tersebut dan materi sosialisasi yang disampaikan dalam *Internalisation Corporate Value (ICV)* salah satunya adalah penguatan *Whistleblowing System*.

Pedoman yang digunakan oleh Direktorat Jenderal Pajak dalam pelaksanaan *Whistleblowing System*.

Jawaban dari Ibu Ridha mengenai pedoman yang digunakan oleh Direktorat Jenderal Pajak dalam pelaksanaan *Whistleblowing System* adalah sebagai berikut:

“Pedoman yang digunakan oleh Direktorat Jenderal Pajak dalam pelaksanaan *Whistleblowing System* adalah PER-22/PJ/2011 tentang Kewajiban Melaporkan Pelanggaran dan Penanganan Pelaporan (*Whistleblowing*) di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak”

Jawaban tambahan dari Bapak Dwipa terkait dengan pedoman yang digunakan oleh Direktorat Jenderal Pajak dalam pelaksanaan *Whistleblowing System* adalah:

“PER-21/PJ/2011 tentang Tata Cara Penanganan Pengaduan oleh Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur.”

Tata cara pelaksanaan *Whistleblowing Sytem* di Direktorat Jenderal Pajak.

Jawaban Ibu Ridha terkait dengan tata cara pelaksanaan *Whistleblowing System* di Direktorat Jenderal Pajak adalah:

“Tata cara pelaksanaan *Whistleblowing System* di Direktorat Jenderal Pajak telah di atur dalam PER-22/PJ/2011, dalam tata cara pelaksanaannya harus sesuai dengan aturan tersebut.”

Kesulitan dalam pelaksanaan *Whistleblowing System*.

Jawaban dari Ibu Ridha mengenai kesulitan dalam pelaksanaan *Whistleblowing System* adalah:

“Kesulitannya yaitu ada banyak laporan atau pengaduan yang masuk diluar tema pelanggaran kode etik dan disiplin, banyaknya pelapor yang tidak menyebutkan nama dan nomor kontakannya atau anonim sehingga sulit ketika akan dilakukan klarifikasi, serta banyaknya pengaduan yang data-data pengaduannya kurang rinci tidak memuat unsur siapa, apa, kapan, dimana, dan bagaimana.”

Faktor-faktor yang menghambat penerapan *Whistleblowing System* di Direktorat Jenderal Pajak yang meliputi hambatan dari dalam Direktorat Jenderal Pajak dan hambatan dari luar lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

Jawaban dari Ibu Ridha terkait faktor penghambat dari dalam dan dari luar lingkungan Direktorat Jenderal Pajak adalah:

“Faktor penghambat dari dalam lingkungan Direktorat Jenderal Pajak yaitu masih adanya rasa enggan dalam diri pegawai Direktorat

Jenderal Pajak untuk melaporkan rekan sejawatnya yang melakukan kecurangan, adanya kemungkinan ancaman dari luar diri pelapor, kesalahan teknis atau sistem pada *Whistleblowing*, sedangkan faktor-faktor penghambat dari luar lingkungan Direktorat Jenderal Pajak adalah masih adanya rasa enggan dalam diri masyarakat untuk melaporkan pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang melakukan kecurangan, serta terkadang masyarakat bersikap acuh tak acuh saat melihat tindak kecurangan di sekitarnya.”

Jawaban tambahan dari Bapak Dwipa terkait dengan faktor-faktor yang menghambat penerapan *Whistleblowing System* di Direktorat Jenderal Pajak yang meliputi hambatan dari dalam dan hambatan dari luar lingkungan Direktorat Jenderal Pajak adalah:

“Faktor penghambat dari dalam yaitu adanya rasa enggan atau budaya sungkan dalam diri pegawai untuk melaporkan rekan sejawatnya atau tim yang melakukan kecurangan, kemungkinan adanya ancaman fisik yang akan diterima oleh calon pelapor, gangguan teknis seperti putusnya saluran pengaduan melalui telepon, sedangkan penghambat dari luar yaitu rasa enggan dan rasa tidak adanya kepentingan yang berdampak langsung bagi pelapor atau masyarakat.”

Upaya yang dilakukan Direktorat Jenderal Pajak untuk mengatasi faktor-faktor yang menghambat penerapan *Whistleblowing System*.

Jawaban dari Ibu Ridha terkait dengan upaya yang di lakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak untuk mengatasi faktor-faktor yang menghambat penerapan *Whistleblowing System* adalah:

“Melakukan sosialisasi lebih banyak, baik dalam bentuk seminar, *In House Training* (IHT), banner, sinkronisasi atau perbaikan sistem pengaduan.”

Faktor-faktor yang mendukung penerapan *Whistleblowing System* di Direktorat Jenderal Pajak yang meliputi faktor pendukung dari dalam lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dan faktor dari luar lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

Jawaban dari Ibu Ridha terkait dengan faktor-faktor yang mendukung penerapan *Whistleblowing System* meliputi pendukung dari dalam dan pendukung dari luar adalah:

“Faktor pendukung dari dalam seperti kesadaran pegawai atau masyarakat untuk melaporkan pelanggaran, dan ketersediaan sarana dan prasarana pengaduan sedangkan faktor pendukung dari luar seperti kontinuitas penerusan informasi atau data pengaduan dari unit terkait misal seperti Inspektorat Jenderal (Itjen) yang memiliki unsur pengawas pada Kementrian yang mempunyai tugas menyelenggarakan pengawasan internal di lingkungan kementrian. Inspektorat Jenderal berada di bawah kementriandan bertanggung jawab kepada Menteri.”

Faktor terpenting dan sangat mendukung dalam pelaksanaan *Whistleblowing System*.

Jawaban dari Ibu Ridha terkait dengan faktor terpenting dan sangat mendukung dalam melaksanakan *Whistleblowing System* adalah:

“Faktor terpenting dan sangat mendukung pelaksanaan *Whistleblowing System* adalah kesadaran dan partisipasi aktif pegawai Direktorat Jenderal Pajak untuk bersama-sama melaporkan pelanggaran sebagai upaya pencegahan dan penindakan.”

Implementasi prinsip dari *Whistleblowing* yaitu kerahasiaan pelapor, respon segera, transparansi dan partisipatif dalam penerapan *Whistleblowing System* di Direktorat Jenderal Pajak.

Jawaban dari Ibu Ridha terkait dengan implementasi prinsip *Whistleblowing* yaitu kerahasiaan pelapor, respon segera, transparansi dan partisipatif dalam penerapan *Whistleblowing System* adalah:

“Keseluruhan peneraan *Whistleblowing System* di Direktorat Jenderal Pajak sudah memenuhi prinsip dari *Whistleblowing* yaitu kerahasiaan pelapor dan diatur dalam pasal 9 PER-22/PJ/2011, respon segera dalam prinsip ini pengaduan segera diberi nomor identitas pengaduan dan segera ditindaklanjuti diatur dalam pasal 3 PER-22/PJ/2011 dan sebisa mungkin dalam satu hari sudah mendapatkan nomor identitas pengaduan agar dapat segera ditindaklanjuti, transparansi dalam prinsip ini pelaporan tindak lanjut pengaduan disampaikan kepada pelapor dan pimpinan sesuai dengan porsinya dan partisipatif dalam

prinsip ini setiap pegawai yang mendengar, melihat, mengalami pelanggaran wajib melaporkan terdapat dalam pasal 2 PER-22/PJ/2011 dimana aturan tersebut sifatnya mengikat setiap pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.”

Jawaban tambahan dari Bapak Dwipa terkait dengan implementasi prinsip *Whistleblowing* yaitu kerahasiaan pelapor, respon segera, transparansi dan partisipatif dalam penerapan *Whistleblowing System* yaitu:

“Dalam PER-22/PJ/2011 telah diatur mengenai prinsip berikut ini:

a) Kerahasiaan pelapor

Bahwa identitas pelapor wajib dirahasiakan oleh pegawai yang karena tugas, wewenang, jabatan atau tugasnya berhubungan dengan penerimaan dan pengelolaan tindak lanjut pengaduan.

b) Respon cepat

Setiap pengaduan segera ditindaklanjuti dengan memberikan nomor identitas pengaduan.

c) Transparansi

Pelaporan tindak lanjut pengaduan kepada pelapor dan pimpinan.

d) Partisipasi aktif

Setiap pegawai yang mendengar, melihat, dan atau mengalami terjadinya pelanggaran wajib melaporkan.

Efektivitas penerapan *Whistleblowing System* dalam mencegah terjadinya kecurangan yang dilakukan oleh pegawai Direktorat Jenderal Pajak sebagai upaya pengendalian internal.

Jawaban dari Ibu Ridha terkait efektivitas penerapan *Whistleblowing System* dalam mencegah terjadinya kecurangan yang dilakukan oleh pegawai Direktorat Jenderal Pajak sebagai upaya pengendalian internal adalah:

“Penerapan *Whistleblowing System* sudah efektif mencegah atau menghentikan pelanggaran yang terjadi sehingga dampaknya tidak membesar dan meluas.”

Jawaban tambahan dari Bapak Dwipa terkait dengan efektivitas penerapan *Whistleblowing System* untuk mencegah terjadinya kecurangan yang dilakukan oleh pegawai Direktorat Jenderal Pajak sebagai upaya pengendalian internal adalah:

“*Whistleblowing System* bersifat memaksa agar kecurangan yang terjadi ditindaklanjuti, jika *Whistleblowing System* tidak ada maka kecuranga tidak tersampaikan kepada pihak yang berwenang untuk menindaklanjuti sehingga dapat berdampak pada pembiaran baik sengaja maupun tidak sengaja karena ketidaktahuan tersebut. Penerapan *Whistleblowing System* sudah efektif untuk mencegah atau menghentikan pelanggaran yang terjadi agar dampaknya tidak semakin besar atau massif.”

2. Hasil Wawancara Dengan Wajib Pajak di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak.

- a. Nama : Rezza Bahtera Rizky
Pekerjaan : Karyawan Swasta

Tempat Wawancara : Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak

Tanggal : 3 Juli 2018

Sebagai Wajib Pajak yang berada di Kantor Direktorat Jenderal Pajak, Wajib Pajak mengetahui informasi terkait dengan *Whistleblowing System* di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak.

“Benar, saya mengetahui bisa melaporkan tindak kecurangan melalui *Whistleblowing System* di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak ini.”

Cara memperkenalkan *Whistleblowing System* kepada Wajib Pajak.

“Saya mengetahui bahwa Direktorat Jenderal Pajak menerapkan *Whistleblowing System* melalui media internet.”

Kecurangan yang bisa dilaporkan melalui *Whistleblowing System*.

“Setau saya seperti tindak kecurangan korupsi, pelayanan yang tidak baik dari pegawai Direktorat Jenderal Pajak, pungutan liar, melanggar kode etik pegawai.”

Manfaat untuk Wajib Pajak dari penerapan *Whistleblowing System*.

“Manfaatnya jika wajib pajak atau masyarakat luas mengetahui pegawai Direktorat Jenderal Pajak melakukan tindak kecurangan atau pelanggaran kita bisa langsung melaporkan, jadi tindak kecurangan dan pelanggaran tersebut tidak meluas, serta pegawai pajak tersebut menjadi ragu jika akan melakukan kecurangan karena takut dilaporkan.”

Faktor penyebab Wajib Pajak enggan untuk melaporkan tindak kecurangan yang dilakukan oleh pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

“Faktor penyebab Wajib Pajak enggan untuk melaporkan tindak kecurangan menurut saya pribadi, jika saya tidak terlibat langsung atau hanya tau saja saya enggan untuk melaporkan tindak kecurangan tersebut, jadi saya hanya tau saja dan diam tetapi tidak akan melaporkan.”

- b. Nama :Vika Tri Ramadhani
- Pekerjaan :Karyawan Swasta (Jasa Penyewaan Transportasi)
- Tempat Wawancara :Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak
- Tanggal Wawancara :3 Juli 2018

Sebagai Wajib Pajak yang berada di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak, Wajib Pajak mengetahui informasi terkait dengan *Whistleblowing System* di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak.

“Iya, saya memang mengetahui jika di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak terjadi kecurangan maka saya bisa melaporkannya melalui *Whistleblowing System* yaitu kring pajak, WiSe, atau saya bisa datang langsung melaporkannya.”

Cara memperkenalkan *Whistleblowing System* kepada Wajib Pajak.

“Awal saya mengetahuinya melalui artikel di internet tentang *Whistleblowing System* di Direktorat Jenderal Pajak, lalu saya pernah melihat di banner.”

Kecurangan yang bisa dilaporkan melalui *Whistleblowing System*.

“Kecurangan yang bisa dilaporkan seperti jika pegawai pajak tersebut memberikan pelayanan yang tidak baik, meminta uang atau barang, melanggar kode etik sebagai pegawai Direktorat Jenderal Pajak dan yang pasti korupsi.”

Manfaat dari penerapan *Whistleblowing System*.

“Manfaatnya tindak kecurangan dapat diminimalisir dengan adanya *Whistleblowing System* ini, pegawainya juga menjadi takut untuk melakukan kecurangan atau tindak pelanggaran dan jika tindak kecurangannya dapat diminimalisir dalam pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasinya juga dapat berjalan dengan baik, masyarakat menjadi lebih percaya bahwa pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak memang jauh dari tindak kecurangan, intinya masyarakat menjadi lebih percaya dan tidak ragu untuk membayar pajak.”

Faktor penyebab Wajib Pajak enggan untuk melaporkan tindak kecurangan yang dilakukan oleh pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

“Penyebab Wajib Pajak enggan untuk melaporkan tindak kecurangan jika saya pribadi saya takut akan ancaman atau balasan yang akan diberikan kepada saya seperti ada ancaman dari orang yang saya laporkan, jadi saya merasa kurang aman selain itu jika saya melaporkan saya juga merasa tidak ada dampak langsung yang terjadi pada diri saya.”

3. Kesimpulan Hasil Wawancara

Penerapan *Whistleblowing System* di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak sesuai dengan PER-22/PJ/2011 tentang Kewajiban Melaporkan Pelanggaran dan Penanganan Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing*) di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak yang ditetapkan pada tanggal 19 Agustus 2011 dan berlaku pada tanggal 1 Januari 2012.

a. Penerapan *Whistleblowing System* Guna Mengantisipasi Terjadinya Kecurangan (*Fraud*) dalam Upaya Pengendalian Intenal di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak.

1) Data klasifikasi pelanggaran oleh Direktorat Keamanan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA).

Klasifikasi pelanggaran dicantumkan dalam Lampiran I dalam Peraturan Direktur jenderal Pajak nomor PER-22/PJ/2011 Pasal 1 ayat (2) dan Pasal 2 ayat (2), yaitu:

- a) Tindak Pidana Korupsi.
 - i. Kerugian Keuangan Negara
 - ii. Suap menyuap

- iii. Penggelapan dana jabatan
 - iv. Pemerasan
 - v. Perbuatan curang
 - vi. Benturan kepentingan dalam pengadaan
 - vii. Gratifikasi
- b) Pelanggaran peraturan di bidang perpajakan.
 - c) Pelanggaran peraturan di bidang kepegawaian.
 - i. Kode Etik Pegawai DJP (Peraturan Menteri Keuangan No 1/PM.3/2007 Tanggal 23 juli 2007)
 - ii. Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Peraturan Pemerintah nomor 53 Tahun 2010 tanggal 6 Juni 2010)

2) Pelaporan pelanggaran oleh *Whistleblower* yang bisa dilakukan secara langsung maupun tidak langsung.

Pelaporan pelanggaran oleh *Whistleblower* yang bisa di lakukan secara langsung maupun tidak langsung sesuai dengan Peraturan Direktur Jenderal Pajak nomor PER-22/PJ/2011 pasal 3 ayat (1) adalah:

- a) Pengaduan secara langsung adalah pengaduan yang dilaporkan dengan datang ke Help Desk Direktorat Kepatuhan Internal Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA), baik yang dilakukan oleh masyarakat atau pegawai.
- b) Pengaduan secara tidak langsung adalah pengaduan yang dilaporkan melalui saluran sebagai berikut:
 - i. Saluran telepon (021) 52970777

- ii. Kring Pajak 500200 saat ini berubah menjadi 1500200
- iii. *Email*: kode.etik@pajak.go.id
- iv. *Email*: pengaduan@pengaduan@pajak.go.id
- v. SIKKA (Sistem Informasi Keuangan, Kepegawaian, dan Aktiva) masing-masing pegawai (SIKKA-WBS)
- vi. Surat tertulis (surat atau *faximile*)

3) Tata cara pelaksanaan *Whistleblowing System* di Direktorat Jenderal Pajak.

Tata cara pelaksanaan *Whistleblowing System* di Direktorat Jenderal Pajak telah diatur dalam PER-22/PJ/2011.

b. Faktor-faktor yang Dapat Menjadi Penghambat dan Pendukung Penerapan *Whistleblowing System* untuk Mencegah Terjadinya Kecurangan dalam Upaya Pengendalian Internal pada Kantor Direktorat Jenderal Pajak Pusat.

1) Faktor-faktor penghambat penerapan *Whistleblowing System* yang meliputi hambatan dari dalam dan hambatan dari luar.

a) Faktor penghambat dari dalam:

Rasa enggan atau masih melekatnya budaya sungkan dalam diri pegawai untuk melaporkan rekan sejawatnya atau tim yang melakukan kecurangan, kemungkinan adanya ancaman fisik yang akan diterima oleh calon pelapor, kesalahan teknis atau sistem contohnya gangguan teknik seperti putusnya saluran pengaduan melalui telepon.

b) Faktor penghambat dari luar:

Masih adanya rasa enggan dalam diri masyarakat untuk melaporkan pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang melakukan kecurangan dan rasa enggan akibat dari tidak adanya kepentingan yang berdampak langsung bagi pelapor atau masyarakat.

2) Faktor-faktor pendukung penerapan *Whistleblowing System* yang meliputi pendukung dari dalam dan pendukung dari luar.

a) Faktor pendukung dari dalam:

Kesadaran pegawai atau masyarakat untuk melaporkan kecurangan dan ketersediaan sarana dan prasarana yang mendukung dalam pelaksanaan penerimaan pengaduan.

b) Faktor pendukung dari luar:

Keberlangsungan atau kontinuitas penerusan informasi atau data pengaduan dari unit terkait misalnya seperti Inspektorat Jenderal (Itjen) yang tugasnya sebagai pengawas pada Kementerian dan menyelenggarakan pengawasan internal di lingkungan Kementerian.

C. PEMBAHASAN

Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik triangulasi teknik yang pengujiannya dilakukan dengan cara peneliti mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Pada penelitian ini data diperoleh dengan wawancara selanjutnya peneliti mengecek dengan dokumentasi yang ada di lapangan. Data primer dalam penelitian ini berupa wawancara yang dilakukan

dengan narasumber yang bertanggungjawab dan memahami penerapan *Whistleblowing System* di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak tepatnya Direktorat Kepatuhan Informasi dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA). Data Sekunder dalam penelitian ini berupa dokumen yaitu *annual report* atau laporan tahunan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak pada tahun 2014, 2015, 2016, dan 2017. Selanjutnya buku-buku ilmiah berupa beberapa jurnal dan penelitian terdahulu lain yang berkaitan dengan judul penelitian yang diperoleh oleh peneliti. Serta dokumen berupa Peraturan Direktur Jenderal Pajak, dan lain-lain. Dalam instrumen penelitian antara lain berupa pedoman wawancara dan dokumentasi.

Pada setiap organisasi yang telah berjalan tidak boleh tidak memonitor kegiatan dan hasilnya. Agar organisasi tersebut dapat menjalankan organisasinya dengan baik dan tercapainya tujuan organisasi tersebut maka diperlukan pengendalian internal. Salah satu unsur pengendalian internal adalah mendorong ditaatinya kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan, unsur tersebut selain melibatkan kebijakan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan atau organisasi juga melibatkan peran pegawai yang berada di lingkungan organisasi yang bersangkutan. Kemudian terdapat istilah *Fraud* yang artinya adalah kecurangan.

Kecurangan tersebut berupa perbuatan tidak jujur seperti penyalahgunaan kedudukan atau penyimpangan yang bertujuan mengambil uang, harta, sumber daya orang lain atau organisasi melalui akal bulus, tipu muslihat, penipuan, kelecikan, penghilangan, kecurangan, saran yang salah, penyembunyian atau cara-cara lainnya yang dilakukan dengan sengaja oleh seseorang, yang mengakibatkan

kerugian organisasi atau orang lain dan menguntungkan pelaku. Pelaku *fraud* biasanya adalah orang dalam perusahaan atau organisasi dan umumnya adalah pegawai yang bekerja dengan baik, berpengalaman, mempunyai jabatan strategis dan dihormati.

Pengendalian internal, *fraud* dan pegawai yang bekerja pada suatu organisasi memiliki keterkaitan. Agar kecurangan (*fraud*) yang dilakukan oleh pegawai pada suatu organisasi dapat dicegah maka diperlukan suatu upaya melalui pengendalian internal. Organisasi dapat berjalan dengan baik jika para pegawainya dapat mentaati kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan, seperti mentaati peraturan yang ada pada tempat pegawai tersebut bekerja agar tujuan perusahaan tersebut dapat tercapai dengan baik. Upaya pengendalian tersebut dapat dilakukan dengan menerapkan *Whistleblowing System*.

Whistleblowing merupakan pengungkapan tindak pelanggaran atau pengungkapan perbuatan yang melawan hukum, perbuatan tidak etis atau tidak bermoral atau perbuatan lain yang dapat merugikan organisasi maupun pemangku kepentingan. Pengungkapan tindak kecurangan (*fraud*) melalui *Whistleblowing System* yang merupakan sebuah aplikasi yang berguna untuk melaporkan pelanggaran. Dalam suatu organisasi pemerintahan *Whistleblowing System* memiliki website tersendiri. Penerapan *Whistleblowing System* dapat menghindari pengkhianatan yang dilakukan oleh pegawai dalam berbagai bentuk pelanggaran yang mungkin dilakukan serta dapat mencegah dan mengurangi pelanggaran yang terjadi, meningkatkan kepatuhan pegawai dan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Direktorat Jenderal Pajak atau yang lebih dikenal dengan sebutan DJP merupakan organisasi pemerintahan. Direktorat Jenderal Pajak adalah salah satu Direktorat Jenderal di bawah Kementerian Keuangan Indonesia yang mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang perpajakan. Pajak di Indonesia memiliki peranan yang sangat penting, karena penerimaan perpajakan akan digunakan sebagai sumber pendanaan untuk pembangunan nasional. Direktorat Jenderal Pajak sebagai organisasi pemerintahan yang sangat penting dan berpengaruh di Indonesia, karena pajak merupakan sumber utama penerimaan Negara maka Direktorat Jenderal Pajak berusaha agar penerimaan Negara tercapai.

Menyadari bahwa usaha tersebut tidak hanya dilakukan seperti berinovasi dalam metode pembayaran pajak yang menjadi lebih mudah tetapi juga dengan membangun *public trust* kepada masyarakat luas terhadap Direktorat Jenderal Pajak. Masyarakat luas menjadi tidak akan percaya kepada Direktorat Jenderal Pajak jika di dalam organisasi tersebut terjadi tindak kecurangan yang dilakukan oleh pegawainya sendiri, serta agar Penerimaan Negara dapat tercapai sesuai target. Salah satu bentuk dari pengendalian internal Direktorat Jenderal Pajak adalah dengan menerapkan *Whistleblowing System*.

Whistleblowing System di Direktorat Jenderal Pajak merupakan bentuk kepedulian yang dipaksakan yang terlahir dari upaya-upaya membangun sebuah sistem yang mewajibkan individu-individu untuk saling peduli, saling koreksi dan saling mengingatkan demi keselamatan dan keberlangsungan Direktorat Jenderal Pajak yang mempunyai peranan yang sangat penting bagi negara.

Cara Direktorat Jenderal Pajak membangun public trust adalah dengan cara mengajak seluruh pegawai Direktorat Jenderal Pajak untuk mengubah budaya permisif menjadi budaya korektif yang berarti tidak akan pernah mentolerir adanya pelanggaran dengan cara melaporkannya ke saluran pengaduan. Dalam upaya pengendalian internal untuk mencegah terjadinya kecurangan (*fraud*) yang dilakukan oleh pegawai Direktorat Jenderal Pajak maka penerapan *Whistleblowing System* sesuai dengan Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-22/PJ/2011 tentang Kewajiban Melaporkan Pelanggaran dan Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing*) di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

1. Penerapan *Whistleblowing System* guna mengantisipasi terjadinya kecurangan (*fraud*) dalam upaya pengendalian internal di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak.

a. Data klasifikasi pelanggaran oleh Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA).

Peraturan Direktur Jenderal Pajak nomor PER-22/PJ/2011 Pasal 1 ayat (2) dan Pasal 2 ayat (2) mengklasifikasikan pelanggaran yang dapat dilaporkan melalui *Whistleblowing System* menjadi tindak pidana korupsi, pelanggaran peraturan di bidang perpajakan, pelanggaran peraturan di bidang kepegawaian yang contohnya secara lebih rinci sebagai berikut:

- 1) Tindak pidana korupsi
 - a) Kerugian keuangan negara.
 - b) Suap menyuap.
 - c) Penggelapan dalam jabatan.

- d) Pemerasan
 - e) Perbuatan curang.
 - f) Benturan kepentingan dalam pengadaan.
 - g) Gratifikasi.
- 2) Pelanggaran peraturan di bidang perpajakan.
 - 3) Pelanggaran peraturan di bidang kepegawaian.
 - a) Kode Etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Peraturan Menteri Keuangan Nomor 1/PM.3/2007 Tanggal 23 Juli 2007).
 - b) Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tanggal 6 juni 2010).

Pengaduan di Direktorat Jenderal Pajak di klasifikasikan menjadi 11 (sebelas) bentuk pelanggaran yang pernah dilaporkan melalui saran pengaduan seperti meminta dan menerima uang, barang dan fasilitas lainnya, penyalahgunaan keuangan kantor dan fasilitas kedinasan, penyalahgunaan data elektronik, pelayanan eksternal Direktorat Jenderal Pajak, pelayanan internal Direktorat Jenderal Pajak, pelanggaran peraturan kedinasan, pelanggaran peraturan kedinasan atau ketentuan terkait jam kerja, pelanggaran peraturan atau ketentuan terkait pengadaan barang dan jasa pemerintah, pelanggaran prosedur terkait perkawinan dan perceraian, pelanggaran martabat dan kehormatan PNS, tidak terkait pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Sesuai dengan data pengaduan di Direktorat Jenderal Pajak jumlah pengaduan yang dilaporkan mulai

tahun 2015, 2016, 2017 beserta bentuk pelanggarannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Jumlah Pengaduan Berdasarkan Klasifikasinya

Klasifikasi Pengaduan	2015	2016	2017
Meminta dan menerima uang, barang dan fasilitas lainnya	51	41	25
Penyalahgunaan keuangan kantor dan fasilitas kedinasan	12	8	6
Penyalahgunaan data elektronik	2	0	1
Pelayanan eksternal DJP	14	21	16
Pelayanan Internal DJP	16	7	3
Pelanggaran Peraturan Kedinasan Contoh: 1. Memalsukan dokumen 2. Pelaksanaan ICV yang tidak sesuai 3. Pelaksanaan ST yang tidak sesuai 4. Bekerja tidak sesuai SOP 5. Tidak melaksanakan tugas 6. Ujaran kebencian	13	22	46
Pelanggaran peraturan kedinasan atau ketentuan terkait jam kerja	8	5	5
Pelanggaran peraturan atau ketentuan terkait pengadaan barang dan jasa pemerintah	3	2	0
Pelanggaran prosedur terkait perkawinan dan perceraian	14	17	16
Pelanggaran martabat dan kehormatan PNS	21	22	17
Tidak terkait pegawai DJP	13	19	64
Total Pengaduan	167	164	200

Sumber: *Annual Report* Direktorat Jenderal Pajak, 2017

Sesuai dengan klasifikasi pelanggaran sanksi yang diberikan kepada pegawai yang terbukti melakukan pelanggaran diatur dalam Pasal 7 Ayat

(2) Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 adalah sebagai berikut:

1) Jenis hukuman disiplin ringan sebagaimana dimaksud pada ayat (1)

huruf a terdiri dari:

- a) Teguran lisan.
- b) Teguran tertulis.

- c) Pernyataan tidak puas secara tertulis.
- 2) Jenis hukuman disiplin sedang sebagaimana dimaksud padat ayat (1) huruf b terdiri dari:
 - a) Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun.
 - b) Penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun.
 - c) Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun.
 - 3) Jenis hukuman disiplin berat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c terdiri dari:
 - a) Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun.
 - b) Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah.
 - c) Pembebasan dari jabatan.
 - d) Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS.
 - e) Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS (atau jenis hukuman disiplin ini diakomodir dalam Undang-undang Aparatur Negeri Sipil nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Negara.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikatakan bahwa pelanggaran yang sering terjadi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak pada tahun 2015 adalah meminta dan menerima uang, barang dan fasilitas lainnya sejumlah 51 (lima puluh satu) pengaduan pelanggaran, tahun 2016 pelanggaran yang sering terjadi masih sama dengan tahun 2015 yaitu meminta dan menerima uang, barang dan fasilitas lainnya sejumlah 41 (empat puluh

satu) pengaduan, tahun 2017 pelanggaran yang sering terjadi adalah pelanggaran peraturan kedinasan meliputi memalsukan dokumen, pelaksanaan ICV yang tidak sesuai, pelaksanaan surat tugas yang tidak sesuai, bekerja tidak sesuai SOP, tidak melaksanakan tugas, dan ujaran kebencian sejumlah 46 (empat puluh enam) pengaduan. Sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan oleh oknum tersebut akan diberikan tindakan berupa sanksi berdasarkan jenis hukumannya mulai dari hukuman disiplin ringan, hukuman disiplin sedang dan hukuman disiplin berat. Maka penindakan atas pelanggaran yang di laporkan di Direktorat Jenderal Pajak dapat menimbulkan *deterrent effect* bagi oknum tersebut, dan *Whistleblowing System* dapat mengurungkan niat untuk melakukan pelanggaran sehingga *Whistleblowing System* dapat menjadi bentuk pencegahan atau pengendalian terjadinya kecurangan karena pelaku merasa diawasi.

b. Pelaporan pelanggaran oleh *Whistleblower* yang bisa dilakukan secara langsung maupun tidak langsung.

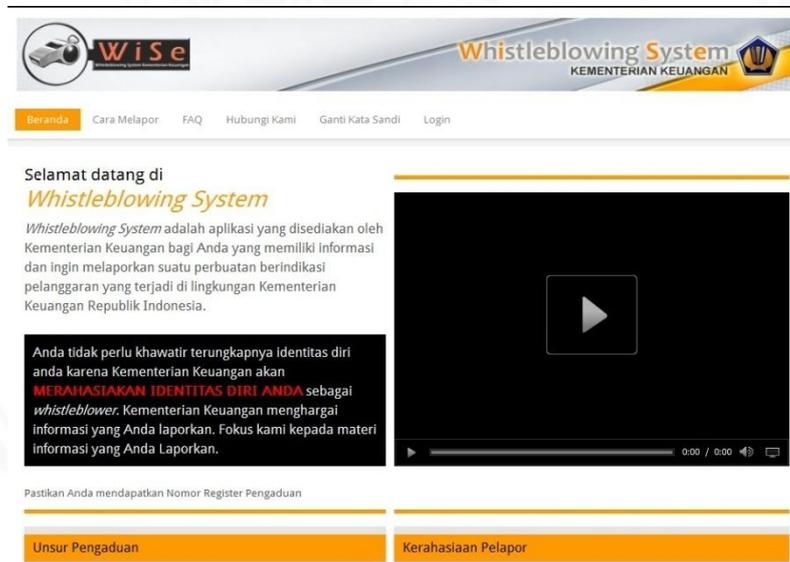
Peraturan Direktur Jenderal Pajak nomor PER-22/PJ/2011 pasal 3 disebutkan bahwa:

- 1) Pengaduan secara langsung adalah pengaduan yang dilaporkan dengan datang ke *Help Desk* Direktorat Kepatuhan Internal Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA), baik yang dilakukan oleh masyarakat atau pegawai.

2) Pengaduan secara tidak langsung adalah pengaduan yang dilaporkan melalui saluran sebagai berikut:

- a) Saluran telepon (021) 52970777.
- b) Kring pajak 500200 saat ini menjadi 1500200.
- c) Email: kode.etik@pajak.go.id
- d) Email: pengaduan@pajak.go.id
- e) SIKKA masing-masing pegawai (SIKKA-WBS).
- f) Surat tertulis dapat berupa surat atau faximile.

Contoh dari pelaporan pelanggaran secara tidak langsung adalah melalui situs WiSe.



Gambar 10 Situs WiSe Kementrian Keuangan

Sumber: www.wise.kemenkeu.go.id

Cara pelaporan melalui situs WiSe adalah

- 1) Klik tombol “Login”, isikan *Username* dan *Password*.

- 2) Jika belum terdaftar, maka klik tombol “*Register*” dan isikan data diri lalu klik tombol “*Register*”, maka Anda akan otomatis login ke Aplikasi.
 - a) Buat nama pengguna (*username*) dan kata sandi (*password*).
 - b) Gunakan nama yang unik dan tidak menggambarkan identitas anda.
- 3) Klik menu “Pengaduan” untuk merekam pengaduan baru.
- 4) Klik tombol “Tambah Pengaduan” untuk menambahkan pengaduan baru.
- 5) Isi form tambah pengaduan sesuai informasi yang anda ketahui, lalu klik tombol “Lanjut”
- 6) Perhatikan baik-baik beberapa hal di bawah ini:
 - a) Semua kotak yang diberi tanda (*) wajib diisi.
 - b) Pastikan informasi yang diberikan sedapat mungkin memenuhi unsur 4W+1H.
- 7) Bukti dalam bentuk file seperti foto atau dokumen lain, silahkan dilengkapi di halaman pengaduan. Caranya yaitu setelah membaca petunjuk tersebut, dan lanjutkan prosesnya.
- 8) Setelah selesai mengisi, silahkan klik tombol “Kirim” untuk melanjutkan atau klik tombol “Hapus” untuk membatalkan proses pelaporan.
- 9) Halaman berikutnya akan muncul tampilan untuk mencetak nomor registrasi pengaduan.

- a) Catat dan simpan dengan baik username, password, dan nomor register pengaduan untuk mengetahui status atau tindak lanjut pengaduan yang disampaikan.
- b) Apabila pengaduan yang disampaikan belum memenuhi kriteria untuk ditindaklanjuti, maka Kementerian Keuangan akan menghubungi pelapor melalui saluran yang telah dicantumkan dalam form pengaduan.

Sesuai dengan data Pelaporan pelanggaran yang diterima oleh Direktorat Jenderal Pajak berdasarkan saluran pengaduannya adalah:

Tabel 4.3 Jumlah Pengaduan Berdasarkan Saluran Pengaduannya

Saluran Pengaduan	2014		2015		2016		2017	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Email	22	9,6%	22	13,3%	14	8,5%	35	17,5%
Surat	152	66,7%	79	47,6%	85	52%	64	32%
Datang Langsung	11	4,8%	15	9%	14	8,5%	18	9%
Media Online	4	1,8%	4	2,4%	10	6%	4	2%
Telepon	8	3,5%	13	7,8%	12	7%	9	4,5%
SIKKA-WBS	5	2,2%	11	6,6%	3	2%	5	2,5%
WiSe	21	9,2%	18	10,8%	21	13%	59	29,5%
SMS	1	0,4%	3	1,8%	-	-	-	-
Lain-lain	-	-	-	-	5	3%	6	3%
Total	228	100%	166	100%	164	100%	200	100%

Sumber: *Annual Report* Direktorat Jenderal Pajak, 2017

Berdasarkan data diatas, diketahui bahwa mulai tahun 2014 sampai tahun 2017 saluran pengaduan yang paling sering digunakan untuk melaporkan tindak pelanggaran di Direktorat Jenderal Pajak adalah melalui surat, hal ini menunjukkan bahwa saluran surat merupakan jalur

yang dianggap paling nyaman dan aman bagi para pelapor. *Whistleblowing System* Kementerian Keuangan (WiSe) mengalami lonjakan dalam persentasenya pada tahun 2014 sejumlah 9,2%, tahun 2015 sejumlah 10,8%, tahun 2016 sejumlah 13%, tahun 2017 sejumlah 29,5% lonjakan yang cukup signifikan dalam penggunaan WiSe sebagai saluran pengaduan dikarenakan kemudahan akses bagi semua kalangan dan kerahasiaan identitas menjadi alasan peningkatan penggunaan saluran WiSe. Pelaporan secara tidak langsung menjadi pilihan terfavorit pelapor karena pelaporan dapat dilakukan dari jarak jauh dan tidak dibatasi waktu pelaporannya serta para pelapor merasa aman karena tidak akan bertemu dengan pegawai Direktorat Jenderal Pajak sehingga privasinya menjadi lebih terjaga.

c. Tata cara pelaksanaan *Whistleblowing System* di Direktorat Jenderal Pajak.

Pelaksanaan *Whistleblowing System* di Direktorat Jenderal Pajak diatur dalam PER-22/PJ/2011 tentang Kewajiban Melaporkan Pelanggaran dan Penanganan Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing*) di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Dalam tata cara pelaksanaan *Whistleblowing System* di Direktorat Jenderal Pajak pegawai Kepatuhan Internal Transformasi Sumber Daya Aparatur mengikuti aturan-aturan yang ada di setiap pasal PER-22/PJ/2011. Sedangkan tata cara penanganan pengaduan Direktorat Jenderal Pajak berpedoman pada PER 21/PJ/2011 tentang Tata Cara Pengaduan oleh Direktorat Kepatuhan Internal dan

Transformasi Sumber Daya Aparatur. Serta dalam tata cara pelaksanaannya Direktorat Jenderal Pajak memenuhi prinsip dari *Whistleblowing System* yaitu kerahasiaan pelapor, respon segera, transparansi, dan partisipatif. Hal ini telah diatur dalam PER-22/PJ/2011 dan secara lebih detail sebagai berikut:

- 1) Kerahasiaan pelapor, bahwa identitas pelapor wajib dirahasiakan oleh pegawai yang karena tugas, wewenang, jabatan atau tugasnya berhubungan dengan penerimaan dan pengelolaan tindak lanjut pengaduan.
- 2) Respon segera, setiap pengaduan segera ditindak lanjuti dengan memberikan nomor identitas pengaduan.
- 3) Transparansi, pelaporan tindak lanjut pengaduan kepada pelapor dan pimpinan secara berkala sejauh mana pengaduan tersebut ditindaklanjuti.
- 4) Partisipasi aktif, setiap pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak yang mendengar, melihat, atau mengalami terjadinya pelanggaran wajib melaporkan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan Direktorat Jenderal Pajak dalam tata cara pelaksanaannya sudah mengacu pada PER-22/PJ/2011.

2. Faktor-faktor yang dapat menjadi penghambat dan pendukung penerapan *Whistleblowing System* untuk mencegah terjadinya kecurangan dalam upaya pengendalian Internal pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak.

a. Faktor-faktor penghambat penerapan *Whistleblowing System* yang meliputi hambatan dari dalam dan hambatan dari luar lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

Penerapan *Whistleblowing System* dalam Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak tidak lepas dari berbagai faktor. Salah satu faktor penghambat penerapan *Whistleblowing System* di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak dibedakan menjadi dua faktor penghambat dari dalam lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dan faktor penghambat dari luar lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Faktor penghambat dari dalam masih adanya rasa enggan dalam diri pegawai untuk melaporkan tindak kecurangan yang terjadi, terkadang mereka mengetahui bahwa di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak terjadi kecurangan tetapi mereka enggan untuk melaporkan, dan masih melekatnya budaya sungkan dalam diri pegawai untuk melaporkan rekan sejawatnya atau tim yang melakukan kecurangan, budaya sungkan masih sangat melekat dalam lingkungan kerja ketika yang akan mereka laporkan adalah rekan kerja atau teman satu tim. Pegawai tersebut akan merasa tidak enak ketika akan melaporkannya.

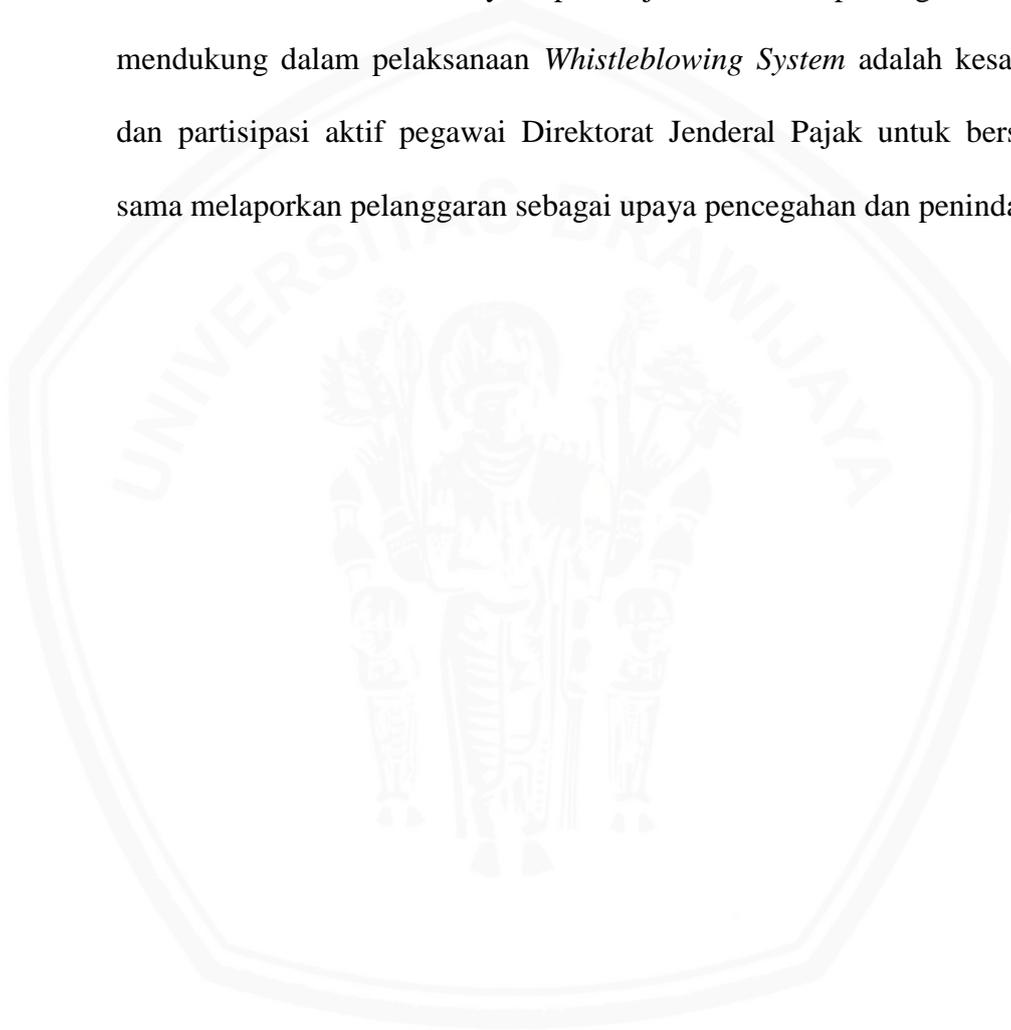
Kemungkinan adanya ancaman fisik yang akan diterima oleh calon pelapor, ketika calon pelapor akan melaporkan tindak kecurangan (*fraud*) dan yang akan dilaporkan mengetahui bahwa dia akan dilaporkan tidak menampik kemungkinan akan calon pelapor ini mengurungkan niatnya untuk melaporkan maka calon pelapor ini diberi ancaman fisik. Adanya

gangguan teknis seperti putusnya saluran pengaduan melalui telepon dan faktor penghambat dari luar lingkungan Direktorat Jenderal Pajak adalah adanya rasa enggan dan rasa tidak adanya kepentingan yang berdampak langsung bagi pelapor atau masyarakat. Selain itu dalam hal pengaduan faktor yang menghambat penerapan *Whistleblowing System* adalah banyaknya laporan atau pengaduan yang masuk diluar tema pelanggaran kode etik dan disiplin, banyaknya pelapor yang tidak menyebutkan nama dan nomor kontakannya atau anonim sehingga sulit ketika akan dilakukan klarifikasi, dan banyaknya pengaduan yang data-datanya pengaduannya kurang rinci dan tidak memenuhi unsur 4W+IH sehingga menghambat pengerjaan tindak kecurangan tersebut oleh pegawai yang menanganinya.

b. Faktor-faktor pendukung penerapan *Whistleblowing System* yang meliputi pendukung dari dalam dan pendukung dari luar lingkungan Direktorat Jenderal Pajak

Penerapan *Whistleblowing System* di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak tidak lepas dari faktor pendukung dan berperan penting dalam pelaksanaan *Whistleblowing System*. Faktor yang mendukung penerapan *Whistleblowing System* dan berasal dari dalam lingkungan Direktorat Jenderal Pajak adalah kesadaran pegawai atau masyarakat untuk melaporkan pelanggaran, dengan kesadaran pegawai dan masyarakat yang tinggi serta adanya peran aktif dari para pegawai dan masyarakat maka *Whistleblowing System* di Direktorat Jenderal Pajak dapat berjalan dengan baik, karena penerapan *Whistleblowing System* tidak dapat berjalan tanpa

peran aktif dari masyarakat dan para pegawainya. Faktor pendukung kedua adalah ketersediaan sarana dan prasarana pengaduan seperti server, telepon, email, dan *Help Desk*. Faktor pendukung dari luar lingkungan Direktorat Jenderal Pajak adalah Kontinuitas penerusan informasi atau data dari unit terkait misalnya seperti Itjen. Faktor terpenting dan sangat mendukung dalam pelaksanaan *Whistleblowing System* adalah kesadaran dan partisipasi aktif pegawai Direktorat Jenderal Pajak untuk bersama-sama melaporkan pelanggaran sebagai upaya pencegahan dan penindakan.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti dan dalam uraian pembahasan mengenai Upaya Pengendalian Internal untuk Mencegah Terjadinya *Fraud* yang dilakukan oleh Pegawai Direktorat Jenderal Pajak Melalui Penerapan *Whistleblowing System* pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak. Serta penjelasan antara teori dengan kondisi yang terjadi di tempat penelitian secara faktual yang telah diulas pada bab sebelumnya, peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

Sudah terpenuhinya triangulasi teknik yang digunakan oleh peneliti untuk menguji kredibilitas data, yang dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui wawancara dengan dokumentasi yang diperoleh dari Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Direktorat Jenderal Pajak dalam menerapkan *Whistleblowing System* mengacu pada Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-22/PJ/2011 tentang Kewajiban Melaporkan Pelanggaran dan Penanganan (*Whistleblowing*) di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dan Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-21/PJ/2011 tentang Tata Cara Penanganan oleh Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur.

1. Penerapan *Whistleblowing System* Guna mengantisipasi terjadinya kecurangan (*fraud*) dalam upaya pengendalian internal di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak.

Penerapan *Whistleblowing System* di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak sudah cukup baik sesuai dengan PER-22/PJ/2011 tentang Kewajiban Melaporkan Pelanggaran dan Penanganan (*Whistleblowing*) di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dan Penerapan *Whistleblowing System* di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak sudah efektif untuk mencegah atau menghentikan pelanggaran yang terjadi agar dampaknya tidak semakin besar atau masif. *Whistleblowing System* bersifat memaksa agar kecurangan yang terjadi ditindak lanjuti jika *Whistleblowing* tidak ada maka kecurangan tidak akan tersampaikan kepada pihak yang berwenang untuk ditindaklanjuti sehingga dapat berdampak pada pemberian baik sengaja maupun tidak sengaja karena ketidaktahuan tersebut.

Pelanggaran yang dilaporkan melalui *Whistleblowing System* tidak terbatas pada perbuatan-perbuatan tertentu. Direktorat Jenderal Pajak mengklasifikasikan pelanggaran sesuai dengan Peraturan Direktur Jenderal Pajak nomor PER-22/PJ/2011 Pasal 1 ayat (2) dan Pasal 2 ayat (2) menjadi tindak pidana korupsi, pelanggaran peraturan di bidang perpajakan, pelanggaran dan peraturan di bidang kepegawaian. Pelanggaran yang paling sering dilaporkan pada tahun 2015 yaitu meminta dan menerima uang, barang dan fasilitas lainnya, tahun 2016 pelanggaran meminta dan menerima uang, barang dan fasilitas lainnya, dan tahun 2017 pelanggaran peraturan

kedinasan. Pelanggaran tersebut akan ditindak lanjuti dan sanksi yang diberikan sesuai dengan hukuman disiplin yang diatur dalam pasal 7 Peraturan Pemerintah nomor 53 Tahun 2010. Serta *Whistleblowing System* dapat menimbulkan *deterrent effect* bagi pelaku kecurangan sehingga pelaku merasa diawasi dan tidak hanya pelaku tetapi juga calon-calon pelaku dapat mengurungkan niat untuk melakukan kecurangan sehingga *Whistleblowing System* dapat menjadi bentuk pencegahan atau pengendalian untuk meminimalisir terjadinya kecurangan. Untuk pelaporan kecurangan dapat dilakukan secara langsung yaitu datang langsung ke *Help Desk* dan secara tidak langsung yaitu melalui saluran telepon, email, SIKKA, WiSe, faximile, dan surat.

2. Faktor-faktor pendukung dan penghambat penerapan *Whistleblowing System* di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak sebagai berikut:

a. Faktor Penghambat

Terdapat beberapa faktor penghambat penerapan *Whistleblowing System* di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak seperti adanya rasa enggan dan melekatnya budaya sungkan dalam diri pegawai sehingga enggan melaporkan rekan sejawatnya atau tim yang melakukan kecurangan, adanya ancaman fisik yang akan diterima pelapor sehingga pelapor merasa takut untuk melaporkan tindak kecurangan, gangguan teknis, serta pelaporan yang tidak memenuhi unsur 5W+1H dan rasa enggan dan tidak adanya kepentingan yang berdampak langsung bagi pelapor atau masyarakat.

b. Faktor Pendukung

Faktor yang mendukung penerapan *Whistleblowing System* adalah kesadaran pegawai atau masyarakat untuk melaporkan pelanggaran yang terjadi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, ketersediaan sarana prasana pengaduan agar pelapor merasa mudah, nyaman, dan terjamin kerahasiannya saat melakukan pelaporan, dan kontinuitas penerusan informasi atau data dari unit terkait misalnya seperti Itjen.

B. Saran

Berdasarkan hasil dan kesimpulan penelitian, maka peneliti dapat memberikan beberapa saran untuk menyempurnakan penerapan *Whistleblowing System* pada Direktorat Jenderal Pajak saran yang diberikan bersifat membangun diantaranya sebagai berikut:

1. Diharapkan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak mengadakan sosialisasi secara rutin kepada pegawai dan wajib pajak di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak agar pegawai dan wajib pajak terus diingatkan dan mengerti akan pentingnya berpartisipasi secara aktif dalam pelaksanaan *Whistleblowing System* untuk mendukung bentuk pengendalian internal serta sosialisasi dikemas secara menarik agar pegawai dan wajib pajak tidak merasa bosan saat pelaksanaan sosialisasi *Whistleblowing System*.
2. Direktorat Jenderal Pajak dalam pelaksanaan sosialisasi baik sosialisasi secara langsung, melalui website, ataupun *banner* mengenai *Whistleblowing System* seharusnya menambahkan materi yang dapat mematahkan stigma para pegawai dan masyarakat bahwa menjadi seorang pelapor sudah ada aturan

yang secara khusus dimiliki Direktorat Jenderal Pajak untuk melindungi *Whistleblower* sehingga pegawai dan masyarakat tidak perlu merasa takut dalam melaporkan tindak kecurangan.

3. Budaya sungkan yang masih melekat di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak sehingga mengakibatkan para pegawai enggan untuk melaporkan tindak kecurangan perlu adanya kajian keagamaan secara rutin yang dapat menumbuhkan iman dan taqwa para pegawai sehingga dapat terhindar dari berbagai perbuatan yang merugikan organisasi dan terhindar dari niat untuk melakukan tindak kecurangan.
4. Perlunya pengecekan secara rutin sarana pengaduan agar tidak terjadi hambatan saat pelaporan dan mempermudah proses pelaporan.
5. Sebaiknya diterapkan sebuah sistem untuk menghindari terjadinya persengkokolan yang dilakukan antara pegawai yang masih memiliki kedekatan kekerabatan atau bahkan hubungan kekeluargaan di Kantor Direktorat Jenderal Pajak

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Amrizal. 2004. *Pencegahan dan Pendeteksian Kecurangan oleh Internal Auditor*. Jakarta : BPKP
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Cetakan Keempat Belas. Jakarta : Rineka Cipta
- Baridwan, Zaki. 2002. *Sistem Akuntansi Keuangan*. Yogyakarta : BPPE
- Bouville, Mathiew. 2008. Whistleblowing and Morality. *Journal of Business Ethics*. Volume 81 ; 579-585
- Chiu, Randy K. 2003. Etchical Judgement and Whistleblowing Impact: Examining the Moderating Role of Locus of Control. *Journal of Business Ethics*. Volume 43; 65-74
- Creswell, John W. 2014. *Research Design Pendekatan Kualitatif Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Hartadi, Bambang. 1999. *Sistem Pengendalian Internal*. Yogyakarta : BPPE
- Herdiansyah, Haris. 2013. *Wawancara Observasi dan Fokus Groups Sebagai Instrumen Penggalan Data Kualitatif*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Hery. 2014. *Controllershship Knowledge and Management Approach*. Jakarta : Grasindo
- Komite Nasional Kebijakan Governance. 2008. *Pedoman Sistem Pelaporan Pelanggaran SPP Whistleblowing Sistem*, Komite Nasional Kebijakan Governance
- Ladjamudin, Al-Bahra bin. 2005. *Analisis dan Desain Sistem Informasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Mansbach, Abraham. 2007. Political Surplus of Whistleblowing: a case study. *Business Ethics : An European Review*. Volume 16 No.2 ; 124-131
- Mardiasmo. 2011. *Perpajakan*. Edisi Revisi. Yogyakarta : Andi
- Moleong, L. J. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Jakarta : Remaja Rosdakarya

- O'Brien, James. A. 2005. *Introducing To Information System*. 12th ed. Jakarta : Salemba Empat
- Purba, Bona.P. 2015. *Fraud dan Korupsi*. Jakarta : Lestari Kiranatama.
- Sarwono, Jonathan. 2013. *Strategi Melakukan Riset Kuantitatif Kualitatif dan Gabungan*. Yogyakarta : Andi
- Setianto, Hari., dkk. 2008. *Fraud auditing*. Jakarta : Yayasan Pendidikan Internal Audit
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Suyitno, Imam. 2012. *Menulis Makalah dan Artikel*. Bandung : Refika Aditama
- Tjahjono, Subagyo. 2013. *Business Crime and Ethics*. Yogyakarta : Andi
- Tunggal, Amin Widjaja. 1995. *Struktur Pengendalian Intern*. Jakarta : Rineka Cipta
- Tunggal, Amin Widjaja. 2009. *Forensic Audit Mencegah dan Mendeteksi Kecurangan*. Jakarta : Harvindo
- Vandekerckhove, Wim. 2007. *Whistleblowing and Organizational Social Responsibility a Global Assessment*. US : Routledge

Jurnal:

- Lastika, Gita dan Purwatiningsih. 2015. *Evaluasi Atas Implementasi Whistleblowing System Sebagai Mekanisme Penerapan Good Public Governance Studi kasus di Direktorat Jendral Pajak Tahun 2015*. Universitas Indonesia, Jakarta
- Naomi, Sharon. 2015. *Penerapan Whistleblowing System dan Dampaknya Terhadap Fraud*. Universitas Lampung, Bandar Lampung
- Putra, Rendra Mandala. 2014. *Upaya Pengendalian Internal Melalui Penerapan Whistleblowing System Studi Pada Kantor Wilayah Direktorat Jendral Pajak Jawa Timur III*. Universitas Brawijaya, Malang

Internet:

- _____. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2014 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2006 tentang Perlindungan Saksi dan Korban*.

www.hukumonline.com/pusatdata/downloadfile/lt54535a7859aae/.../lt54535a1cedd5c, diakses pada 7 Februari 2018 pukul 20.30 WIB

_____.2013. *Jadi Whistleblower Kasus Pajak Vincent Mendapatkan Pembebasan Bersyarat*. <https://news.detik.com/berita/d-2136209/jadi-whistle-blower-kasus-pajak-vincent-mendapat-pembebasan-bersyarat>, diakses pada 7 Februari 2018 pukul 11.15 WIB

_____.2017. *APBN 2017*. <https://www.kemenkeu.go.id/apbn2017>. Kementerian Keuangan Republik Indonesia, diakses pada 5 Februari 2018 pukul 17.30 WIB

Direktur Jenderal Pajak. 2011. *Peraturan Direktur Jendral Pajak Nomor PER-26/PJ/2011 tentang Sarana Pengaduan Pelayanan Perpajakan*. <http://www.ortax.org/ortax/?mod=aturan&page=show&id=14796>. Diakses pada 28 Maret 2018 pukul 14.20 WIB

Direktur Jenderal Pajak. 2011. *Surat Edaran Direktur Jendral Pajak Nomor SE-70/PJ/2011 tentang Tata Cara Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Perpajakan*. <http://www.ortax.org/ortax/?mod=aturan&page=show&id=14827>. Diakses pada 28 Maret 2018 pukul 14.45 WIB

Direktur Jenderal Pajak. 2012. *Surat Edaran Direktur Jendral Pajak Nomor SE-11/PJ/2012 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penanganan Whistleblowing di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak*. <http://www.ortax.org/ortax/?mod=aturan&hlm=18&page=show&id=15172>. Diakses pada 28 Maret 2018 pukul 14.00 WIB

Iqbal, Muhammad. 2015. *Pajak Sebagai Ujung Tombak Pembangunan*. <http://www.pajak.go.id/content/article/pajak-sebagai-ujung-tombak-pembangunan>, diakses pada 31 Januari 2018 pukul 15.45 WIB

Nugraha, Priharsa. 2014. *KPK Temukan 6 Permasalahan Dana Optimalisasi*. <https://www.kpk.go.id/id/berita/siaran-pers/2363-kpk-temukan-6-permasalahan-dana-optimalisasi>, diakses pada 5 Februari 2018 pukul 19.00 WIB

Peraturan:

Peraturan Direktorat Jenderal Pajak PER-22/PJ/2011 tentang Kewajiban Melaporan Pelanggaran dan Penanganan Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing*) di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

Peraturan Direktorat Jenderal Pajak PER-21/PJ/2011 tentang Tata Cara Penanganan Pengaduan oleh Direktorat Kepatuhan internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur