



**ANALISIS PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN
INTERN (SPI) TERHADAP KINERJA KANTOR
PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA
(KPPN) SEBAGAI PEMUNGUT PAJAK
PERTAMBAHAN NILAI (PPN)
(Studi pada KPPN Malang)**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Reny Rifangatul Mahmudah

135030401111056



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

2017



TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

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

Hari : Rabu

Tanggal : 02 Agustus 2017

Jam : 10.00 WIB

Skripsi atas nama : Reny Rifangatul Mahmudah

Judul : Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Intern (SPI)
terhadap Kinerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan
Negara (KPPN) sebagai Pemungut Pajak Pertambahan
Nilai (PPN) (Studi pada KPPN Malang)

dan dinyatakan

LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua,

Rosalita Rachma Agusti, SE., MSA., Ak
NIP. 198708312014042001

Anggota,

Anggota,

Hamidah Nayati Utami, Dr., S.Sos., MSI
NIP. 197211171998022001

Mirza Maulinarhadi R, SE., MSA., AK
NIP. 2012018412112001



IDENTITAS TIM PENGUJI

Susunan Panitia Ujian Sarjana / Skripsi adalah sebagai berikut :

Ketua : Dr. Kadarisman Hidayat, M.Si

Sekretaris : Yuniadi Mayowan, S.Sos, MAB

Majelis Penguji :

Ketua : Rosalita Rachma Agusti, SE, MSA, Ak

Anggota : 1. Hamidah Nayati Utami, Dr.,S.Sos., MSi

2. Mirza Maulinarhadi R, SE.,MSA.,AK

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh pihak lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata 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 peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 17 Juli 2017

Mahasiswa

Nama : Reny Rifangatul Mahmudah

NIM : 135030401111056



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : Reny Rifangatul Mahmudah

Tempat, tanggal lahir : Ngawi, 21 Maret 1995

Agama : Islam

Domisili : Jln. Sudimoro Dalam Kav 12

Jenis Kelamin : Perempuan

No Handphone : 082245445376

Email : rifareny@gmail.com

Riwayat Pendidikan

1. SDN Gerih 04 (2001-2007)
2. SMP Negeri 1 Geneng (2007-2010)
3. SMA Negeri 2 Ngawi (2010-2013)
4. Perpajakan Universitas Brawijaya (2013-Sekarang)



UCAPAN TERIMA KASIH

Selama penulisan skripsi ini tentunya penulis mendapat banyak bantuan dari berbagai pihak yang telah banyak mendukung dan membimbing penulis.

Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terimakasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
2. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si. selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
3. Bapak Dr. Kadarisman Hidayat, M.Si. selaku Ketua Program Studi Administrasi Perpajakan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
4. Ibu Rosalita Rachma Agusti, SE., MSA., Ak. selaku pembimbing yang telah menyempatkan waktunya untuk membimbing dan memberikan arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi;
5. Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Malang yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian;
6. Kedua orang tua yang sangat saya sayangi, terimakasih atas segala doa, dukungan dan perhatian selama ini;
7. Kakak tersayang dan keluarga besar semuanya yang selalu memberikan nasihat dan semangat;
8. Achmad Zufikar Chaidir yang selalu menemani dan membantu selama penulisan skripsi, terimakasih untuk semua waktunya;



9. Sahabat-sahabat yang sangat saya sayangi (Anggota Alumni Miss Universe) Ulfa Rizka Megawati, Laili Wulansari, Siti Nurjannah, Nurul Haris Wahyuningtyas, Okta Setyanida, dan juga sahabat (Ciwi-Ciwi Emesh) Yuni Aprilia, Ida Irawati, Dita Andri dan Listyan Nur Fauziah, terimakasih atas semua dukungan, kasih sayang, semangat, nasihat, dan perhatian yang kalian berikan selama ini;
10. Teman-teman seperjuangan FIA Perpajakan angkatan 2013 semoga sukses untuk kita semua.



RINGKASAN

Mahmudah, Reny Rifangatul. 2017. **Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Intern (SPI) terhadap Kinerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) sebagai Pemungut Pajak Pertambahan Niali (PPN).** Rosalita Rachma Agusti, SE., MSA., Ak. 168 Hal + xii

Pajak merupakan suatu kewajiban kenegaraan berupa pengabdian serta peran aktif warga Negara untuk membiayai keperluan Negara berupa pembangunan nasional. Pelaksanaan pembangunan nasional diperlukan pengawasan terhadap instansi pemerintah. Pengawasan bertujuan untuk meminimalisir terjadinya penyelewengan, karena tindakan penyelewengan dapat mengindikasikan kinerja yang kurang optimal, oleh karena itu diperlukan suatu sistem yang dapat mengawasi kinerja instansi. Sistem Pengendalian Intern (SPI) merupakan kebijakan yang di buat untuk menjaga kinerja agar tetap tertib dan kendali. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang merupakan salah satu instansi pemerintah yang menerapkan SPI. KPPN Malang melaksanakan tugas perbendaharaan negara, tetapi juga memiliki kewajiban sebagai pemungut Pajak Pertambahan Nilai (PPN).

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah penelitian kualitatif dengan metode pengumpulan data melalui observasi, dokumentasi dan wawancara. Analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Peneliti memfokuskan pembahasan mengenai penerapan SPI di KPPN Malang, kinerja KPPN Malang, kinerja KPPN Malang sebagai pemungut PPN, keterkaitan antara SPI dengan kinerja KPPN Malang, dan keterkaitan antara SPI dengan kinerja KPPN Malang sebagai pemungut PPN.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan SPI di KPPN Malang sudah baik dan ideal karena sudah memenuhi unsur-unsur pokok SPI. Kinerja KPPN Malang berdasar hasil pengamatan dapat dikatakan baik karena telah berhasil dalam mencapai target-target yang ditetapkan dalam Indikator Kinerja Utama (IKU). Sedangkan kinerja KPPN Malang sebagai pemungut PPN, dalam hal pemungutan dan penyetoran sudah dilaksanakan sesuai Lampiran Peraturan Menteri Keuangan Nomor 563/KMK.03/2003, tetapi untuk pelaporannya KPPN Malang belum melaksanakan sesuai peraturan yang berlaku dikarenakan pegawai yang bertugas memungut PPN tidak dapat mengoperasikan aplikasi *e-filling*. Keterkaitan antara SPI dan kinerja KPPN Malang yaitu penerapan SPI berfungsi mengawasi kinerja pegawai agar selalu berpedoman terhadap peraturan yang ada, penerapan SPI berupa aplikasi Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN) dapat meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih teliti dan lebih akurat, selain itu unsur-unsur SPI juga berperan dalam meningkatkan kinerja KPPN Malang. Sedangkan keterkaitan antara SPI dengan kinerja KPPN Malang sebagai pemungut PPN yaitu, pemungut PPN memiliki pengendalian yang berbeda karena mengacu pada peraturan perpajakan, tetapi karena masih menjadi bagian KPPN Malang maka dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya akan diawasi oleh SPI yang diterapkan di KPPN Malang.

Kata Kunci : Sistem Pengendalian Intern, Kinerja, Pemungut Pajak Pertambahan Nilai



SUMMARY

Mahmudah, Reny Rifangatul. 2017. **Analysis Application of Internal Control System (SPI) on the Performance of the State Treasury Service Office (KPPN) as A Value Added Tax (VAT) Collector (Study on KPPN Malang)**. Rosalita Rachma Agusti, Se. MSA., Ak. 168 + xii

Tax is a state obligation in the form of dedication and the active role of citizens to finance the needs of the State in the form of national development. Implementation of national development required supervision of government agencies. Supervision aims to minimize the occurrence of fraud, because the act of fraud can indicate a less than optimal performance, therefore required a system that can oversee the performance of agencies. Internal Control System (SPI) is a policy that is made to keep the performance in order to remain order and control. Office of the State Treasurer Service (KPPN) Malang is one of the government agencies that apply SPI. KPPN Malang performs the state treasury duties, but also has the obligation as a Value Added Tax (VAT) collector.

The type of research used by researchers is qualitative research with data collection methods through observation, documentation and interview. Data analysis used is data reduction, data presentation and conclusion. Researchers focused the discussion on the implementation of SPI on KPPN Malang, KPPN Malang performance, KPPN Malang performance as a VAT collector, the linkages between SPI and KPPN Malang performance, and the linkages between SPI and KPPN Malang performance as a VAT collector.

The results of this study indicate that the application of SPI in KPPN Malang is good and ideal because it meets the main elements of SPI. KPPN Malang performance based on observation can be good because it has succeeded in achieving the targets set in Key Performance Indicator (IKU). While KPPN Malang performance as a VAT collector, in the case of collection and deposit has been implemented in accordance with Attachment to Regulation of the Minister of Finance No. 563 / KMK.03 / 2003, but for the reporting KPPN Malang has not implemented according to the rules applicable due to employees in charge of collecting VAT can not operate e-filling application. The linkage between SPI and performance KPPN Malang, implementation of SPI function supervise performance of employees to be always based on the existing regulations, the implementation of SPI in the form of application Treasury System and the State Budget (SPAN) can improve employee performance becomes more thorough and more accurate, in addition SPI elements also play a role in improving KPPN Malang performance. While the relationship between the SPI with the KPPN Malang performance as a VAT collector is, the VAT collector has a different control because it refers to the tax regulations, but because it is still part of the KPPN in Malang, in carrying out its duties and obligations will be supervised by SPI applied in KPPN Malang.

Keyword : Internal Control System, Performance, Value Added Tax Collector



KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Intern (SPI) terhadap Kinerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) sebagai Pemungut Pajak Pertambahan Nilai (PPN) (Studi Kasus pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang)". Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Perpajakan pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Selama penulisan skripsi ini tentunya penulis mendapat banyak bantuan dari berbagai pihak yang telah banyak mendukung dan membimbing penulis. Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terimakasih kepada yang terhormat :

11. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
12. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si. selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
13. Bapak Dr. Kadarisman Hidayat, M.Si. selaku Ketua Program Studi Administrasi Perpajakan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
14. Ibu Rosalita Rachma Agusti, SE., MSA., Ak. selaku pembimbing yang telah menyempatkan waktunya untuk membimbing dan memberikan arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi;



15. Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Malang yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian;

16. Kedua orang tua yang sangat saya sayangi, terimakasih atas segala doa, dukungan dan perhatian selama ini;

17. Kakak tersayang dan keluarga besar semuanya yang selalu memberikan nasihat dan semangat;

18. Achmad Zufikar Chaidir yang selalu menemani dan membantu selama penulisan skripsi, terimakasih untuk semua waktunya;

19. Sahabat-sahabat yang sangat saya sayangi (Anggota Alumni Miss Universe) Ulfa Rizka Megawati, Laili Wulansari, Siti Nurjannah, Nurul Haris Wahyuningtyas, Okta Setyanida, dan juga sahabat (Ciwi-Ciwi Emesh) Yuni Aprilia, Ida Irawati, Dita Andri dan Listyan Nur Fauziah, terimakasih atas semua dukungan, kasih sayang, semangat, nasihat, dan perhatian yang kalian berikan selama ini;

20. Teman-teman seperjuangan FIA Perpajakan angkatan 2013 semoga sukses untuk kita semua.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan penulis. Semoga karya skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Malang, Agustus 2017

Penulis



DAFTAR ISI

Halaman

MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iii
RINGKASAN	iv
SUMMARY	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kontribusi Penelitian	6
1. Kontribusi Akademis	6
2. Kontribusi Praktis	7
E. Sistematika Pembahasan	7

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris	9
B. Tinjauan Teoritis	13
1. Sistem Pengendalian Intern (SPI)	14
a) Pengertian SPI	14
b) Tujuan SPI	15
c) Unsur Pokok SPI	17
d) Implementasi atau Penerapan SPI	25
e) Keterkaitan SPI dan Kinerja	26
2. Kinerja	27
a) Pengertian Kinerja	27
b) Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	28
c) Evaluasi Kinerja	29



3. Pajak.....	30
a) Pengertian Pajak.....	30
b) Fungsi Pajak.....	32
c) Jenis Pajak.....	33
d) Sistem Pemungutan Pajak.....	35
4. Pajak Pertambahan Nilai (PPN).....	35
a) Pengertian PPN.....	35
b) Objek PPN.....	36
c) Subjek PPN.....	37
d) Tarif PPN.....	37
e) Dasar Pengenaan Pajak (DPP) PPN.....	38
f) Mekanisme Pemungutan PPN oleh KPPN.....	39
g) Dikecualikan dari Pemungutan PPN oleh KPPN.....	41
C. Kerangka Pikiran.....	42

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	45
B. Fokus Penelitian.....	46
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	46
D. Jenis dan Sumber Data.....	48
E. Teknik Pengumpulan Data.....	49
F. Instrumen Penelitian.....	51
G. Analisis Data.....	52
H. Teknik Analisis Keabsahan Data.....	55

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	57
1. Sejarah KPPN Malang.....	57
2. Penerapan SPI di KPPN Malang.....	58
3. Kinerja KPPN Malang.....	60
4. Kinerja KPPN Malang Sebagai Pemungut PPN.....	67
5. Keterkaitan SPI dengan Kinerja KPPN Malang.....	68
6. Keterkaitan SPI dengan Kinerja KPPN Malang sebagai Pemungut PPN.....	68
B. Penyajian Data.....	69
1. Penerapan SPI di KPPN Malang Dilihat dari Unsur-Unsur Pokok SPI.....	69
2. Kinerja KPPN Malang.....	84
a) Kinerja KPPN Malang dalam Melaksanakan Tugas dan Kewajibannya.....	84



b) Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	85
c) Evaluasi Kinerja	87
3. Kinerja KPPN Malang Sebagai Pemungut PPN	89
a) Pemungutan PPN	89
b) Penyetoran PPN	90
c) Pelaporan PPN	91
4. Keterkaitan SPI dengan Kinerja KPPN Malang	93
5. Keterkaitan SPI dengan Kinerja KPPN Malang sebagai Pemungut PPN	95
C. Pembahasan	97
1. Penerapan SPI di KPPN Malang Dilihat dari Unsur-Unsur Pokok SPI	97
2. Kinerja KPPN Malang	110
a) Kinerja KPPN Malang dalam Melaksanakan Tugas dan Kewajibannya	110
b) Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	111
c) Evaluasi Kinerja	112
3. Kinerja KPPN Malang sebagai Pemungut PPN	114
a) Pemungutan PPN	114
b) Penyetoran PPN	115
c) Pelaporan PPN	116
4. Keterkaitan SPI dengan Kinerja KPPN Malang	118
5. Keterkaitan SPI dengan Kinerja KPPN Malang sebagai Pemungut PPN	120
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	122
B. Saran	124
DAFTAR PUSTAKA	126
DAFTAR LAMPIRAN	129



DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
	Tabel 1.1 Kelompok Temuan Pemeriksaan LKKL Tahun 2014 untuk Kategori Ketidakpatuhan terhadap Peraturan Perundang-undangan	2
	Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu	11



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
	Gambar 2.1 Model Konseptual.....	45
	Gambar 3.1 Model Interaktif.....	53
	Gambar 4.1 Struktur Organisasi KPPN Malang.....	62



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
1.	Pedoman Wawancara.....	129
2.	Transkrip Wawancara.....	131
3.	Nilai-Nilai Kementerian Keuangan di KPPN Malang.....	151
4.	Pemisahan Tugas terkait Prosedur Pencairan Dana pada Seksi Pencairan Dana dan Seksi Lainnya.....	152
5.	Penyimpanan Berkas dan Dokumen di KPPN Malang.....	153
6.	Laporan Tahunan Capaian IKU KPPN Malang Tahun 2016.....	154
7.	Bukti Penerimaan Negara atas Penyetoran PPN oleh KPPN Malang.....	155
8.	SPT Masa PPN Tanggal 30 Maret 2016 yang Pelaporannya dilakukan Secara Manual.....	156
9.	Lampiran Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 563/KMK.03/2003.....	165

[illegible][illegible][illegible]



BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pajak merupakan suatu kewajiban kenegaraan berupa pengabdian serta peran aktif warga Negara dan anggota masyarakat lainnya untuk membiayai keperluan Negara berupa pembangunan nasional yang pelaksanaannya diatur dalam undang-undang dan peraturan, untuk tujuan kesejahteraan bangsa dan Negara (Judisseno dalam Sudirman dan Amirudin 2012:2). Menurut Sumarsono (2010:39) pajak sangat dominan fungsinya bagi negara untuk menunjang jalannya pemerintahan dan pembiayaan pembangunan karena saat ini mayoritas pendapatan Anggaran Penerimaan dan Belanja negara (APBN) berasal dari pajak. APBN tersebut digunakan sebagai sumber dana oleh pemerintah dalam membiayai pembangunan nasional. Pembangunan nasional merupakan kegiatan yang berlangsung secara terus-menerus dan berkesinambungan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat, baik materiil maupun spiritual (Waluyo, 2011:2).

Menurut Tjokroamidjojo dalam Utomo (1998:15) dalam pelaksanaan pembangunan nasional diperlukan pengawasan terhadap instansi pemerintah guna tercapainya tujuan pembangunan yang telah ditetapkan dan meminimalisir terjadinya penyelewengan. Pengawasan pada dasarnya berfungsi menekankan langkah-langkah pembenahan atau koreksi jika dalam suatu kegiatan terjadi kesalahan atau perbedaan dari tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Organisasi pemerintah yang bertugas melakukan pengawasan pada lembaga atau instansi



pemerintahan salah satunya adalah Badan Pemeriksa Keuangan yang selanjutnya disebut dengan BPK. BPK melakukan pemeriksaan dan menghasilkan laporan keuangan secara berkala pada seluruh instansi pemerintah. Menurut Ihtisar Hasil Pemeriksaan Semester (IHPS) I tahun 2015 oleh BPK atas Laporan Keuangan Kementerian atau Lembaga (LKKL) tahun 2014 menemukan ketidakpatuhan terhadap ketentuan perundang-undangan sebanyak 1.193 kasus senilai Rp5,58 Triliun (BPK, 2015:23). Rincian temuan pemeriksaan keuangan pada LKKL disajikan dalam Tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1 Kelompok Temuan Pemeriksaan Laporan Keuangan Kementerian atau Lembaga Tahun 2014 untuk Kategori Ketidakpatuhan terhadap Peraturan Perundang-Undangan

No	Kelompok Temuan	Jumlah Kasus	Nilai (Miliar Rp)
1	Kerugian Negara	480	488,22
2	Potensi Kerugian Negara	66	1.272,56
3	Kekurangan Penerimaan	176	3.816,27
4	Kelemahan Administrasi	471	-
Jumlah		1.193	5.577,05

Sumber: *IHPS I tahun 2015 BPK Republik Indonesia, data diolah, 2017*

Berdasarkan Tabel 1.1, dapat dijelaskan bahwa temuan atas ketidakpatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan dikelompokkan dalam kelompok temuan kerugian negara, potensi kerugian negara, kekurangan penerimaan, dan kelemahan administrasi. Kekurangan penerimaan menduduki posisi pertama dengan 176 dengan nilai kerugian sebesar Rp3,82 Triliun. Hal ini disebabkan oleh berbagai macam permasalahan antara lain pejabat yang bertanggung jawab lalai dan tidak cermat dalam menaati dan memahami ketentuan yang berlaku, lalai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mengelola pendapatan mulai dari pendataan, penetapan, pemungutan, pelaporan



hingga penerimaan denda, belum maksimal dalam melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait, serta lemah dalam melakukan pengawasan dan pengendalian (BPK, 2015:30).

Permasalahan-permasalahan tersebut mengindikasikan bahwa kinerja lembaga atau instansi pemerintah masih belum optimal. Kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi suatu organisasi (LAN, 2000:3).

Sedangkan menurut Rivai (2005:14) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Sebagai upaya untuk memperbaiki serta meningkatkan kinerja instansi pemerintah dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya maka diperlukan sistem pengendalian yaitu Sistem Pengendalian Intern yang selanjutnya disebut dengan SPI. Menurut Hery (2014:127) SPI adalah kebijakan dan prosedur yang berguna untuk melindungi kekayaan atau aset perusahaan dari segala bentuk tindakan penyalahgunaan, memberikan jaminan tersedianya keakuratan informasi dalam akuntansi, dan juga memastikan bahwa semua ketentuan (peraturan) hukum atau undang-undang serta kebijakan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh karyawan perusahaan. SPI memiliki fungsi menjaga kinerja pegawai agar tetap tertib, terkendali, dan melakukan praktik kerja yang sehat sehingga dapat meningkatkan kinerja instansi pemerintah dan dapat



mendeteksi sejak dini kemungkinan terjadinya penyimpangan, serta meminimalisir tindakan yang merugikan Negara.

Salah satu instansi pemerintah yang menerapkan SPI adalah Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara KPPN Malang yang selanjutnya disebut KPPN.

KPPN Malang merupakan instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan Negara dibawah naungan Kementerian Keuangan yang secara langsung berhubungan dengan satuan kerja dalam pelaksanaan program-program APBN.

Tugas dan fungsi KPPN sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 169/PMK.01/2012 adalah melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan Bendahara Umum Negara (BUN) antara lain penyaluran pembiayaan atas beban anggaran, penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan, sebagai Kuasa Bendahara Umum Negara (BUN) dan mempunyai peran penting dalam proses pencairan dana APBN, penatausahaan penerimaan negara dan pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran.

Selain tugas dan fungsi tersebut, KPPN juga memiliki kewajiban dibidang perpajakan yaitu wajib memungut, menyeter dan melaporkan SPT PPN ke Kantor Pelayanan Pajak (KPP) setempat atas nama Pengusaha Kena Pajak (PKP) rekanan pemerintah sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 563/KMK.03/2003 tentang Penunjukan Bendaharawan Pemerintah dan KPPN untuk Memungut, Menyeter dan Melaporkan PPN dan PPnBM Beserta Tata Cara Pemungutan, Penyeteran, dan Pelaporannya. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti dari hasil pra riset menunjukkan bahwa KPPN Malang sejak bulan April



tahun 2016 tidak melaporkan SPT masa PPN sesuai jangka waktu yang telah ditetapkan. Menurut menurut Lampiran Peraturan Menteri Keuangan Nomor 563/KMK.03/2003 pelaporan SPT Masa ke KPP setempat oleh KPPN adalah pada hari dilakukannya pemungutan dan penyetoran PPN.

KPPN Malang termasuk dalam KPPN tipe A1 yang juga menjadi KPPN Percontohan sesuai dengan Keputusan Dirjen Perbendaharaan No. KEP-163/PB/2012. Karena itu, KPPN Malang diharapkan dapat menjadi *role model* untuk KPPN lainnya, khususnya dalam standar kinerja dan pelayanan kepada satuan kerja. Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Intern (SPI) terhadap Kinerja Kantor Pelayanan Pebendaharaan Negara (KPPN) sebagai Pemungut Pajak Pertambahan Nilai (PPN)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan yang telah dijabarkan pada latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan Sistem Pengendalian Intern (SPI) di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang Dilihat dari Unsur-Unsur Pokoknya?
2. Bagaimana kinerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan (KPPN) Malang sebagai pemungut Pajak Pertambahan Nilai (PPN) ?
3. Bagaimana keterkaitan antara Sistem Pengendalian Intern (SPI) dan kinerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang sebagai pemungut Pajak Pertambahan Nilai (PPN) ?



C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui penerapan Sistem Pengendalian Intern (SPI) di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang Dilihat dari Unsur-Unsur Pokoknya.
2. Untuk mengetahui kinerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang sebagai pemungut Pajak Pertambahan Nilai (PPN).
3. Untuk mengetahui keterkaitan antara Sistem Pengendalian Intern (SPI) dan kinerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang sebagai pemungut Pajak Pertambahan Nilai (PPN).

D. Kontribusi Penelitian

Berdasarkan pemaparan tujuan penelitian diatas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi akademis dan kontribusi praktis.

1. Kontribusi Akademis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran dan referensi bagi pembaca untuk dapat mengembangkan ilmu pengetahuan dan memberikan informasi mengenai SPI dan kinerja pemungut PPN.

2. Kontribusi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi KPPN Malang sebagai bahan evaluasi kinerja khususnya dalam hal pemungutan PPN.



E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dibuat untuk memperjelas isi dari masing-masing bab secara singkat. Adapun pemaparan susunan bab dari penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

Bab I **Pendahuluan**

Bab ini berisi tentang uraian latar belakang masalah yang melatarbelakangi penelitian yang dilakukan penulis, perumusan masalah yang berkaitan dengan penelitian, tujuan penelitian yang berupa jawaban dari rumusan masalah yang ada, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan yang akan memaparkan secara singkat tentang masing-masing bab.

Bab II **Tinjauan Pustaka**

Bab ini berisi tentang data pendukung seperti teori-teori penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian yang akan diteliti. Dalam bab ini juga menjelaskan landasan teori yang mendukung penelitian tersebut.

Bab III **Metode Penelitian**

Bab ini menguraikan tentang rancangan-rancangan yang digunakan dalam penelitian yaitu terdiri dari jenis penelitian yang akan digunakan, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, keabsahan data dan analisis data.



Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang penjelasan mengenai gambaran umum KPPN Malang, pembahasan terkait dengan permasalahan dan tujuan penelitian yakni kinerja KPPN Malang sebagai pemungut PPN, Penerapan SPI di KPPN Malang, dan juga keterkaitan antara SPI dengan kinerja KPPN Malang sebagai pemungut PPN.

Bab V Penutup

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian serta berisi saran yang diberikan kepada pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Sebelumnya telah dilakukan penelitian dengan jenis penelitian yang sama, yaitu meneliti pengaruh penerapan sistem pengendalian intern terhadap kinerja. Berikut adalah ringkasan hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh :

- 1) Mamuaja (2016) dalam penelitian yang berjudul “Analisis Efektifitas Penerapan Sistem Pengendalian Intern terhadap Kinerja Instansi Pemerintah di Dinas Pendapatan Kota Manado”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektifitas SPI yang diterapkan oleh Dinas Pendapatan Kota Manado. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SPI yang diterapkan oleh Dinas Pendapatan Kota Manado telah efektif dan memadai dalam menunjang kinerja instansi pemerintah.
- 2) Pamungkas (2016) dalam penelitian berjudul “Pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap Kinerja Pemeriksa Pajak”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjabarkan pengaruh implementasi SPI terhadap kinerja pemeriksa pajak. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi SPI berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemeriksa pajak di KPP Madya Malang.



- 3) Permatasari (2014) dalam penelitian berjudul “Pengaruh Komitmen Karyawan dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah terhadap Kinerja Pemerintah Daerah di Kota Pasuruan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen karyawan dan SPI terhadap kinerja Pemerintah Daerah di Kota Pasuruan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan survei dan kuisioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen karyawan dan SPI Pemerintah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandung.
- 4) Tresnawati (2012) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Efektifitas Pengendalian Intern terhadap Kinerja Instansi Pemerintah di Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandung”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh efektifitas Pengendalian Intern terhadap kinerja Instansi Pemerintah Daerah Kota Bandung. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitis dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengendalian Intern mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandung.



Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Metode penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dengan Penelitian Sekarang	Persamaan
1	Analisis Efektifitas Penerapan Sistem Pengendalian Inter terhadap Kinerja Instansi Pemerintah di Dinas Pendapatan Kota Manado (Mamuaja, 2016)	Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, pengamatan lewat jasa internet, serta buku dan sumber lain yang relevan dengan data yang dibutuhkan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem Pengendalian Intern yang diterapkan oleh Dinas Pendapatan Kota Manado telah efektif dan memadai dalam menunjang kinerja instansi pemerintah	a. menggunakan metode penelitian kualitatif b. studi kasus pada KPPN Malang c. peneliti hanya berfokus pada keterkaitan antara SPI dan kinerja KPPN Malang sebagai pemungut PPN	Membahas tentang SPI dan kinerja
2	Pengaruh Implementasi Pengendalian Inter terhadap Kinerja Pemeriksa Pajak (Pamungkas, 2016)	Jenis penelitian yang digunakan adalah <i>explanatory research</i> dengan pendekatan pengendalian intern kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pemeriksa	Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi sistem pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemeriksa	a. menggunakan metode penelitian kualitatif b. studi kasus pada KPPN Malang c. berfokus pada	Membahas tentang SPI dan kinerja

No	Judul Penelitian	Metode penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dengan Penelitian Sekarang	Persamaan
		pemeriksa pajak yang ada di KPP Madya Malang sebanyak 37 orang dan menggunakan sampel jenuh. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda	pajak.	keterkaitan SPI dan kinerja KPPN Malang sebagai pemungut PPN	
3	Pengaruh Komitmen Karyawan dan Sistem Pengendalian Inter Pemerintah terhadap Kinerja Pemerintah Daerah di Kota Pasuruan (Permatasari, 2014)	Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Populasi penelitian adalah 25 Dinas Daerah di Kota Pasuruan dengan sampel sebanyak 75 responden. Metode pengumpulan data dilakukan dengan survei dan kuisioner	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen karyawan sistem pengendalian pemerintah berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Pemerintah Daerah di Kota Pasuruan	a. menggunakan metode penelitian b. kualitatif studi kasus pada KPPN Malang c. menganalisis keterkaitan antara SPI dan kinerja KPPN Malang sebagai pemungut PPN	Membahas tentang SPI dan kinerja

No	Judul Penelitian	Metode penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dengan Penelitian Sekarang	Persamaan
4	Pengaruh Efektivitas Pengendalian Intern terhadap Kinerja Instansi Pemerintah di Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandung (Tresnawati, 2012)	Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif analitis dengan pendekatan studi kasus	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengendalian intern mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandung	a. menggunakan metode penelitian kualitatif b. studi kasus pada KPPN Malang c. berfokus pada keterkaitan SPI dan kinerja KPPN Malang sebagai pemungut PPN	Membahas tentang SPI dan kinerja

Sumber: Data Diolah, 2025



B. Tinjauan Teoritis

1. Sistem Pengendalian Intern (SPI)

a. Pengertian SPI

Menurut Keputusan Menteri Keuangan Nomor 32/KMK.09/2013 tentang Kerangka Kerja Penerapan Pengendalian Intern dan Pedoman Teknis Pemantauan Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan, SPI adalah proses integral pada kegiatan dan tindakan yang dilakukan secara terus-menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi. Rahayu (2013:294) berpendapat bahwa SPI merupakan kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa tujuan dan sasaran organisasi dapat tercapai. Pengertian SPI menurut Hery (2014:127) adalah sebagai berikut :

“Sistem Pengendalian Intern merupakan kebijakan dan prosedur yang berguna untuk melindungi kekayaan atau aset perusahaan dari segala bentuk tindakan penyalahgunaan, memberikan jaminan tersedianya keakuratan informasi dalam akuntansi, dan juga memastikan bahwa semua ketentuan (peraturan) hukum atau undang-undang serta kebijakan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh karyawan perusahaan”

Sedangkan pengertian SPI menurut *Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission (COSO)* yaitu SPI adalah sebuah proses yang dilakukan oleh dewan direksi entitas, pihak pengelola, dan personil lainnya yang dirancang untuk memberikan kepastian yang memadai mengenai pencapaian tujuan organisasi yang berkaitan dengan operasi, pelaporan dan kepatuhan (COSO, 2013:3). Pengertian SPI menurut COSO tersebut dikembangkan ke dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sebagai berikut:



“Sistem Pengendalian Intern merupakan suatu proses integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan”.

Menurut COSO (2013:01) SPI membantu organisasi dalam mencapai tujuan penting dan mempertahankan serta meningkatkan kinerja pegawai yang bekerja pada organisasi tersebut. Jadi, dapat disimpulkan bahwa SPI merupakan suatu perangkat kebijakan dan prosedur yang bertujuan untuk melindungi organisasi beserta asetnya. Selain itu, SPI juga bertujuan menjaga kepatuhan terhadap peraturan, meningkatkan efektivitas dan efisiensi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. SPI diperlukan untuk mengurangi segala resiko yang tidak terduga seperti penyalahgunaan wewenang, dan menjadikan sistem menjadi lebih efektif dan efisien.

b. Tujuan SPI

Menurut Lampiran Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang SPIP (BPK, 2008:52) untuk memastikan bahwa SPI tersebut sudah dirancang dan diimplementasikan dengan baik sesuai pedoman yang ada, dan secara memadai diperbaharui untuk memenuhi keadaan yang terus berubah perlu dilakukan pemantauan secara terus-menerus. Suatu organisasi membuat SPI dengan berbagai tujuan dengan harapan dapat mendukung terlaksananya kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh organisasi tersebut. Menurut Rahayu (2013:297) tujuan SPI adalah sebagai berikut:



a) *Reability of Financial Reporting*, yaitu SPI memberikan keyakinan bahwa informasi yang tersaji dalam laporan keuangan adalah benar dan sesuai dengan standar yang ditetapkan;

b) *Efficiency and Effectiveness of Operation*, yaitu SPI merupakan suatu alat untuk mendorong penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi;

c) *Compliance with Laws and Regulations*, yaitu mendorong dipatuhinya ketentuan-ketentuan hukum, peraturan perundang-undangan dan kebijakan manajemen.

Sedangkan menurut COSO (2013:03) tujuan SPI akan diuraikan sebagai berikut :

a) Tujuan Operasi, yaitu berhubungan dengan efektivitas dan efisiensi operasi entitas, termasuk tujuan kinerja operasional dan keuangan, dan menjaga aset dari tindakan merugikan;

b) Tujuan Pelaporan, berhubungan dengan internal dan eksternal keuangan, pelaporan non-keuangan, dan mencakup keandalan, ketepatan waktu, transparansi atau persyaratan lain yang ditetapkan oleh regulator, standar yang diakui ataupun kebijakan dari entitas;

c) Tujuan Kepatuhan, yaitu berkaitan dengan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang diterapkan dalam entitas atau organisasi yang bersangkutan.

Menurut Keputusan Menteri Keuangan Nomor 32/KMK.09/2013 tentang Kerangka Kerja Penerapan Pengendalian Intern dan Pedoman Teknis Pemantauan



Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan, tujuan SPI adalah untuk memberikan keyakinan yang memadai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu SPI juga memberikan manfaat sebagai berikut :

- a) Meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi;
- b) Meningkatkan kualitas tata kelola dan sistem pelaporan;
- c) Terjaganya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan;
- d) Meningkatkan pengamanan terhadap aset negara;
- e) Meningkatkan reputasi organisasi dan kepercayaan para pemangku kepentingan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan SPI secara umum adalah untuk melindungi kekayaan organisasi, informasi akuntansi yang akurat dan dapat diandalkan, mendorong efisiensi, pelaksanaan kegiatan sesuai dengan prosedur yang ada, dan menjamin karyawan mematuhi peraturan dan ketentuan yang berlaku. Keberadaan SPI dalam suatu organisasi diharapkan seluruh kegiatan yang dilakukan oleh organisasi tersebut dapat berjalan lancar sesuai rencana dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan, guna mencapai keberhasilan organisasi itu sendiri. Keberhasilan tersebut bukan hanya dari segi operasional yang berjalan tertib dan sesuai dengan prosedur yang ada, tetapi juga dari segi finansial perusahaan agar dapat diawasi dengan baik.

c. Unsur atau Komponen Pokok SPI

SPI memiliki unsur-unsur pokok yang menjadi dasar atau acuan organisasi agar dapat menjalankan kegiatan usahanya dengan baik. Menurut Lampiran



Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang SPII (BPK, 2008:52) dalam rangka pencapaian visi, misi, dan tujuan serta pertanggungjawaban kegiatan Instansi Pemerintah, pimpinan Instansi Pemerintah wajib menerapkan setiap unsur dari SPI. Unsur-unsur tersebut untuk memastikan bahwa SPI sudah dirancang dan diimplementasikan dengan baik, serta untuk membantu pengguna mempertimbangkan hal-hal spesifik yang menunjukkan seberapa jauh SPI tersebut berfungsi. Unsur-unsur SPI yang ideal menurut Rahayu (2013:294) adalah minimal meliputi :

1) Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian meliputi tindakan, kebijakan, dan prosedur yang menunjukkan keseluruhan sikap manajemen disemua tingkatan terhadap operasi secara umum dan konsep kontrol secara khusus yang meliputi etika dan struktur organisasi yang dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Integritas dan Nilai Etika (*Integrity and Ethical Values*)

Merupakan produk dari standar etika dan standar perilaku yang dikomunikasikan dan dilaksanakan dalam suatu organisasi. Hal tersebut mencakup tindakan-tindakan manajemen untuk mengurangi atau menghindari perbuatan seseorang untuk bertindak tidak jujur, melanggar hukum, atau tindakan yang tidak etis lainnya.



b) Komitmen atau Kompetensi

Mencakup pertimbangan manajemen atas tingkat kompetensi untuk tugas-tugas tertentu meliputi persyaratan pendidikan, pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan, serta pelatihan dan pengalaman yang dituntut dalam pengembangan kompetensi itu sendiri.

c) Struktur Organisasi

Suatu organisasi harus memiliki struktur organisasi yang jelas. Struktur organisasi merupakan kerangka (*framework*) pembagian tanggung jawab fungsional kepada unit-unit organisasi yang dibentuk untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan pokok organisasi.

Struktur organisasi dapat menjelaskan garis tanggungjawab dan wewenang dalam suatu organisasi. Hal ini bertujuan agar terdapat pembagian tugas yang jelas, sehingga dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tidak ada yang bisa menyembunyikan kesalahan yang telah diperbuat tanpa diketahui oleh staf yang lain.

2) Penentuan Resiko (*Risk Assesment*)

Penentuan resiko adalah identifikasi dan analisis resiko untuk menetapkan tujuan organisasi dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku pada organisasi yang bersangkutan.

Manajemen harus bisa mengelola atau mengendalikan resiko yang telah teridentifikasi sebelumnya. Resiko dapat timbul atau berubah dikarenakan faktor-faktor yang dapat menyebabkan penambahan resiko. Faktor-faktor



tersebut antara lain kualitas pegawai, penyebaran geografis operasi organisasi, perubahan peraturan yang berlaku, adanya karyawan baru, serta adanya sistem informasi teknologi yang baru.

3) Pengendalian Aktivitas (*Control Activities*)

Pengendalian aktivitas adalah tindakan aktif sebagai suatu bentuk reaksi atas hasil penilaian risiko yang telah dilakukan, sehingga mampu mengurangi risiko yang ada. Pengendalian aktivitas mencakup kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh pimpinan sehingga dapat memberikan meyakinkan bahwa tujuan organisasi telah tercapai. Pengendalian aktivitas terdiri atas :

a) Pemisahan Tugas yang Cukup (*Adequate Separation of Duties*)

Pemisahan tugas ini meliputi pemisahan penyimpangan aset-aset dari pencatatan akuntansi, pemisahan otorisasi transaksi, pemisahan tanggung jawab operasional dari tanggung jawab pencatatan, dan pemisahan tugas teknologi informasi dari penggunaannya.

b) Otorisasi Transaksi dan Aktivitas yang Tepat (*Proper Authorization of Transaction and Activities*)

Setiap transaksi yang terjadi harus diotorisasi dengan tepat agar setiap orang yang berada dalam suatu organisasi tidak dapat menyalahgunakan aset maupun wewenang sehingga dapat mencegah kekacauan organisasi.

c) Dokumentasi dan Pencatatan yang Cukup (*Adequate Documents and Records*)

Dokumentasi dan catatan harus memiliki nomor yang dibuat pada saat transaksi terjadi, mudah dimengerti, dirancang untuk banyak kegunaan, dan disusun dalam bentuk yang memungkinkan untuk dilakukan pengecekan intern dalam formulir atau catatan tersebut.

d) Pengendalian Fisik terhadap Aset dan Catatan (*Physical Control Over Assets and Records*)

Cara untuk melindungi kekayaan dan catatan salah satunya dengan menyediakan perlindungan secara fisik, yaitu dengan menyimpan uang dan dokumen pada ruang penyimpanan khusus. Perlindungan terhadap catatan dan dokumen sangat diperlukan, mengingat pentingnya arti catatan dan dokumen bagi organisasi dan resiko yang ditanggung organisasi apabila catatan dan dokumen tersebut rusak atau hilang.

e) Pengecekan terhadap Pelaksana (*Independent Checks on Performance*)

Pengecekan ini dilakukan untuk mengamati dan mengevaluasi pekerjaan yang dilakukan oleh personel, untuk menghindari kejadian seperti lupa atau sengaja tidak mengikuti prosedur yang telah ditetapkan.



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

Informasi merupakan hasil dari data yang telah diolah yang akan digunakan sebagai media pengambilan keputusan, sedangkan komunikasi adalah proses penyampaian informasi kepada pihak lain, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan mendapat umpan balik. Organisasi dapat mengidentifikasi, mencatat dan mengkomunikasikan informasi dalam bentuk dan waktu yang tepat serta dilakukan secara efektif. Agar dapat mewujudkan komunikasi yang efektif, organisasi harus dapat menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk sarana dan prasarana komunikasi dengan membuat sistem informasi yang baik, serta dapat mengelola, mengembangkan dan memperbaharui sistem informasi secara terus-menerus.

Informasi dan komunikasi yang berkualitas dan efektif dapat mempengaruhi kemampuan pimpinan untuk membuat keputusan yang tepat dan membantu pegawai untuk mampu memahami tugas dan tanggung jawabnya.

5) Pemantauan (*Monitoring*)

Pemantauan merupakan penilaian kualitas pelaksanaan SPI secara terus-menerus oleh manajemen. Pemantauan dilaksanakan oleh orang yang semestinya melakukan kewajiban pokok tersebut, baik pada tahap desain maupun pengoperasian pengendalian, untuk menentukan apakah SPI telah berjalan sesuai yang diharapkan, dan apakah SPI tersebut perlu dimodifikasi sesuai dengan perubahan situasi dan kondisi organisasi.



Sedangkan menurut Munawir (1999:229) unsur SPI terdiri atas lingkungan pengendalian, sistem akuntansi, dan prosedur pengendalian yang akan diuraikan sebagai berikut :

- 1) Lingkungan Pengendalian, yaitu keseluruhan sikap, kesadaran dan tindakan dari dewan komisaris dan manajemen , pemilik dan pihak lain yang berkaitan dengan arti pentingnya pengendalian, dan tekanannya pada organisasi yang bersangkutan. Tujuan lingkungan pengendalian adalah untuk mendapatkan pemahaman tentang sikap, kesadaran, dan tindakan yang berhubungan dengan :

- a) Falsafah manajemen dan gaya operasinya;
- b) Struktur organisasi;
- c) Berfungsinya dewan komisaris dan komite-komite yang dibentuk;
- d) Metode yang digunakan untuk mengkomunikasikan wewenang dan tanggungjawab;
- e) Metode pengendalian manajemen untuk memantau dan menindaklanjuti kinerja;
- f) Kebijakan dan prosedur personalia;
- g) Faktor eksternal yang mempengaruhi operasi perusahaan.

- 2) Sistem Akuntansi, yaitu metode-metode dan catatan-catatan yang ditetapkan manajemen untuk mencatat dan melaporkan transaksi dan kejadian, dan untuk menyelenggarakan pertanggungjawaban aktiva dan kewajiban yang bersangkutan atas transaksi tersebut.



3) Prosedur Pengendalian, yaitu kebijakan dan prosedur yang ditetapkan manajemen untuk memperoleh jaminan yang memadai bahwa tujuan organisasi dapat dicapai. Prosedur pengendalian dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a) Otorisasi yang tepat;
- b) Pemisahan tugas;
- c) Dokumen dan catatan;
- d) Pengendalian kewenangan;
- e) Pengecekan secara independen.

Menurut Keputusan Menteri Keuangan Nomor 32/KMK.09/2013, tentang Kerangka Kerja Penerapan Pengendalian Intern dan Pedoman Teknis Pemantauan

Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan, SPI dirancang untuk memberikan keyakinan memadai (*reasonable assurance*) terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tidak ada jaminan mutlak bahwa tujuan tersebut dapat tercapai dengan sempurna. Hal ini terjadi karena SPI dirancang berdasarkan pertimbangan biaya manfaat dan keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh faktor manusia.

Meskipun telah dirancang dengan baik, SPI tetap memiliki keterbatasan, seperti pertimbangan yang kurang matang, kegagalan menerjemahkan perintah, pengabaian manajemen, dan adanya kolusi. Jadi, dapat disimpulkan bahwa jika Sumber Daya Manusia (SDM) tidak dapat mematuhi peraturan yang berlaku dalam organisasi, maka sebaik apapun SPI yang diterapkan tidak dapat berjalan dengan baik.



d. Implementasi atau Penerapan SPI

Implementasi merupakan terjemahan dari kata "*implementation*", yang berasal dari kata kerja "*to implement*". Menurut Webster's Dictionary dalam Saefullah (2006:23), kata *to implement* berasal dari bahasa Latin "*implementum*" dari asal kata "*impere*" dan "*plere*". Kata "*implere*" dimaksudkan "*to fill up*"; "*to fill in*", yang artinya mengisi penuh; melengkapi, sedangkan "*plere*" maksudnya "*to fill*", yaitu mengisi. Sehubungan dengan kata implementasi tersebut, Pressman dan Wildavsky dalam Saefullah (2006:24) mengemukakan bahwa "*implementation as to carry out, accomplish, fulfill, produce, complete*", yang artinya membawa, menyelesaikan, mengisi, menghasilkan, melengkapi. Secara etimologis, implementasi dimaksudkan sebagai suatu aktivitas yang bertalian dengan penyelesaian suatu pekerjaan dengan penggunaan sarana (alat) untuk memperoleh hasil (Saefullah, 2006:24).

Pendapat lain dikemukakan oleh Setiawan dalam Pamungkas (2016:13) yang menyatakan bahwa implementasi merupakan perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dengan tindakan untuk mencapainya, serta memerlukan jaringan pelaksana, birokrasi yang efektif. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa implementasi merupakan tindakan atau aktivitas yang dilakukan untuk melaksanakan suatu kebijakan sesuai dengan tujuan diberlakukannya kebijakan tersebut, agar memperoleh hasil yang diinginkan. Jadi, Implementasi atau penerapan SPI merupakan cara atau tindakan atau aktivitas yang dilakukan untuk mengetahui apakah SPI telah tepat diterapkan



pada suatu organisasi ataupun instansi, sehingga dapat diketahui faktor apa saja yang menghambat ataupun mendukung SPI tersebut.

e. Keterkaitan SPI dan Kinerja

Penyelenggaraan kegiatan pada suatu Instansi Pemerintah, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, sampai dengan pertanggungjawaban, harus dilaksanakan secara tertib, terkendali, serta efisien dan efektif. Dibutuhkan suatu sistem yang dapat memberi keyakinan memadai bahwa penyelenggaraan kegiatan pada suatu Instansi Pemerintah dapat mencapai tujuannya secara efisien dan efektif, melaporkan pengelolaan keuangan negara secara andal, mengamankan aset negara, dan mendorong ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Sistem ini dikenal sebagai Sistem Pengendalian Intern yang dalam penerapannya harus memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan serta mempertimbangkan ukuran, kompleksitas, dan sifat dari tugas dan fungsi Instansi Pemerintah tersebut.

Menurut COSO (2013:01) SPI membantu entitas mencapai tujuan penting dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi. SPI memungkinkan organisasi untuk secara efektif dan efisien mengembangkan sistem pengendalian internal yang disesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis dan operasi, mengurangi risiko pada tingkat yang dapat diterima, dan mendukung pengambilan keputusan dan tata kelola perusahaan yang baik. Sehingga dengan adanya SPI diharapkan mampu mendorong dan menjaga akuntabilitas kinerja organisasi, agar mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya secara keseluruhan dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi.



2. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Menurut Amir (2015:5) kinerja adalah sesuatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang telah ditetapkan. King dalam Uno (2014:61) mengemukakan bahwa kinerja merupakan aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Pendapat lainnya dikemukakan oleh Rivai (2005:14) yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dan kewajiban dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut LAN (2000:3) kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi suatu organisasi.

Menurut Cascio dalam Amir (2015:120) menyatakan bahwa kinerja merujuk pada keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan sebagai upaya mencapai tujuan organisasi. Sedangkan As'ad dalam Uno (2014:61) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh orang maupun badan menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang diraih oleh orang maupun organisasi dalam melakukan suatu aktivitas pekerjaan dengan merujuk kepada tugas yang harus dilakukannya guna mencapai tujuan yang telah



ditetapkan sebelumnya. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Amstrong dalam Amir (2015:85) ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Faktor tersebut antara lain sebagai berikut :

- 1) Unsur *Attributes* atau Atribut, yaitu terkait dengan hakikat kerja dan persyaratan kemampuan yang dimilikinya;
- 2) Unsur *Competence* atau Kompetensi, yaitu terkait dengan perilaku kerja yang dilaksanakan seseorang.

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Fletcher dalam Amir (2015:85) yang menyatakan bahwa faktor kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Faktor *Competence* atau Kompetensi Kerja, yaitu terkait dengan uraian pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh seseorang sebagaimana yang telah ditentukan dalam struktur organisasi;
- 2) Faktor *Competency* atau Kompetensi Pekerja, yaitu terkait dengan perilaku seseorang dalam melaksanakan tugas kerjanya berdasarkan kemampuan diri yang dimilikinya.

Sehubungan dengan pendapat diatas, Cambell dalam Amir (2015:86) menyebutkan faktor lain yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

- 1) Faktor Langsung, yaitu terdiri atas pengetahuan deklaratif (fakta, kaidah, peraturan, tujuan perusahaan, dan potensi dirinya), pengetahuan dan keterampilan prosedural (perilaku psikomotorik, ketrampilan fisik



maupun inter personal, kepemimpinan, dll), dan motivasi (upaya yang telah dilakukan, ketabahan menghadapi hambatan, imbalan, pujian, dll);

2) Faktor Tidak Langsung, yaitu terdiri atas unsur kepribadian, kemampuan, minat pelatihan, pendidikan, dan pengalaman yang telah didapatkan oleh seseorang.

Berdasarkan uraian para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa atribut, kompetensi, kompetensi kerja, kompetensi pekerja, faktor langsung, dan faktor tidak langsung merupakan unsur-unsur yang mempengaruhi baik buruknya kinerja seseorang didalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kinerja bukan ujung terakhir dari serangkaian proses kerja tetapi tampilan keseluruhan yang mencakup sistem *input*, proses, *output*, dan *outcome*. Sebagai suatu sistem, unsur-unsur tersebut tidak dapat berdiri sendiri dan saling berkaitan satu sama lain.

c. Evaluasi Kinerja (*Appraisal of Performance*)

Evaluasi adalah proses penilaian sejak pemberian, pengumpulan, dan pemberian data (informasi) kepada pengambilan keputusan yang akan dipakai untuk mempertimbangkan apakah program perlu diperbaiki, diteruskan, atau diberhentikan. Evaluasi kinerja adalah proses penentuan seberapa baik karyawan melaksanakan tugas mereka (Uno, 2014:87). Proses pengukuran ini dengan membandingkan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran, maupun kriteria yang telah ditetapkan dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Suprihanto dalam Uno (2014:87) evaluasi kinerja merupakan sistem



yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.

Tujuan evaluasi kerja menurut Gomes dalam Uno (2014:88) dibedakan menjadi dua yaitu untuk menilai kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang. Sementara itu, menurut Simamora dalam Uno (2014:88) tujuan evaluasi kinerja adalah untuk mendapatkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan prestasi seseorang dalam suatu perusahaan atau organisasi. Semakin valid informasi yang didapatkan dari sistem evaluasi kinerja, maka semakin besar potensi nilainya terhadap perusahaan atau organisasi. Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan evaluasi kinerja adalah untuk mendapatkan informasi yang akurat dan valid mengenai kinerja seseorang dalam kurun waktu tertentu dalam suatu organisasi, demi peningkatan nasib atau kesejahteraan mereka. Evaluasi kinerja dapat meningkatkan pelaksanaan kerja individu dan unit kerja, komunikasi yang lebih baik, hubungan yang lebih efektif, identifikasi kekuatan-kekuatan dan kelemahan, penemuan masalah yang ada dan potensial, identifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, penjernihan kerja, peran, dan meningkatkan kesempatan untuk mengungkapkan pandangan.

3. Pajak

a. Pengertian Pajak

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2007 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan, yang dimaksud dengan pajak adalah kontribusi wajib



kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapat imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Pajak merupakan suatu kewajiban kenegaraan berupa pengabdian serta peran aktif warga Negara dan anggota masyarakat lainnya untuk membiayai keperluan Negara berupa pembangunan nasional yang pelaksanaannya diatur dalam undang-undang dan peraturan, untuk tujuan kesejahteraan bangsa dan Negara (Judisseno dalam Sudirman dan Amirudin 2012:2). Soemitro dalam Resmi (2008:1) menyatakan bahwa pajak adalah iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan tidak mendapat jasa timbal balik (kontraprestasi) yang langsung dapat ditunjukkan, dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum.

Sedangkan Djajadiningrat dalam Resmi (2008:1) berpendapat bahwa pajak sebagai suatu kewajiban menyerahkan sebagian dari kekayaan ke kas negara yang disebabkan suatu keadaan, kejadian, dan perbuatan yang memberikan kedudukan tertentu, tetapi bukan sebagai hukuman, menurut peraturan yang ditetapkan pemerintah serta dapat dipaksakan, tetapi tidak ada jasa timbal balik dari negara secara langsung untuk memelihara kesejahteraan secara umum. Dari beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, dapat ditarik kesimpulan mengenai ciri-ciri yang melekat pada pengertian pajak. Ciri-ciri tersebut menurut

Resmi (2008:2) antara lain :



1. Pajak dipungut berdasarkan atau dengan kekuatan undang-undang serta aturan pelaksanaannya;
2. Dalam pembayaran pajak tidak dapat ditunjukkan adanya kontraprestasi individual oleh pemerintah;
3. Pajak dipungut oleh negara baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah;
4. Pajak diperuntukkan bagi pengeluaran-pengeluaran pemerintah, yang bila dari pemasukannya masih terdapat surplus, digunakan untuk membiayai *public investment*.

b. Fungsi Pajak

Menurut Resmi (2008:3) terdapat dua fungsi pajak, yaitu fungsi *budgetair* (sumber keuangan negara) dan fungsi *regularend* (pengatur).

1) Fungsi *Budgetair* (Sumber Keuangan Negara)

Pajak mempunyai fungsi *budgetair*, artinya pajak merupakan salah satu sumber penerimaan pemerintah untuk membiayai pengeluaran baik rutin maupun pembangunan.

2) Fungsi *Regularend* (Pengatur)

Pajak mempunyai fungsi pengatur, artinya pajak sebagai alat untuk mengatur atau melaksanakan kebijakan pemerintah dalam bidang sosial dan ekonomi, serta mencapai tujuan-tujuan tertentu di luar bidang keuangan.

Beberapa contoh penerapan pajak sebagai fungsi pengatur adalah sebagai berikut:

- a) Pajak yang tinggi dikenakan terhadap barang-barang mewah;



b) Tarif pajak progresif dikenakan atas penghasilan agar pihak yang memperoleh penghasilan tinggi memberikan kontribusi (membayar pajak) yang tinggi pula, sehingga terjadi pemerataan;

c) Tarif pajak ekspor sebesar 0% agar pengusaha terdorong mengekspor hasil produksinya di pasar dunia, sehingga dapat memperbesar devisa negara;

d) Pajak Penghasilan (PPh) dikenakan atas penyerahan barang hasil industri tertentu, seperti industri semen, industri rokok, industri baja, dan lain-lain agar terdapat penekanan produksi terhadap industri tersebut karena dapat mengganggu lingkungan;

e) Pembebasan PPh atas Sisa Hasil Usaha (SHU) koperasi untuk mendorong perkembangan koperasi Indonesia;

f) Pemberlakuan *tax holiday* untuk menarik investor asing agar menanamkan modalnya di Indonesia.

c. Jenis Pajak

Menurut Resmi (2008:7) terdapat berbagai jenis pajak yang dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu sebagai berikut :

1) Menurut Golongan

Pajak dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

a) Pajak Langsung, yaitu pajak yang harus dipikul atau ditanggung sendiri oleh Wajib Pajak dan tidak dapat dilimpahkan atau dibebankan kepada orang atau pihak lain. Contoh: Pajak Penghasilan (PPh).



b) Pajak Tidak Langsung, yaitu pajak yang dapat dilimpahkan atau dibebankan kepada orang lain atau pihak ketiga. Contoh: Pajak Pertambahan Nilai (PPN).

2) Menurut Sifat

Pajak dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

a) Pajak Subjektif, yaitu pajak yang pengenaannya memperhatikan keadaan pribadi Wajib Pajak atau pengenaan pajak yang memerhatikan subjeknya. Contoh: PPh.

b) Pajak Objektif, yaitu pajak yang pengenaannya memperhatikan objeknya baik berupa benda, keadaan, perbuatan, atau peristiwa yang mengakibatkan timbulnya kewajiban membayar pajak, tanpa memerhatikan keadaan pribadi Subjek Pajak maupun tempat tinggal. Contoh: PPN.

3) Menurut Lembaga Pemungut

Pajak dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

a) Pajak Negara (Pajak Pusat), yaitu pajak yang dipungut oleh Pemerintah Pusat dan digunakan untuk membiayai rumah tangga Negara pada umumnya. Contoh: PPh, PPN dan PPnBM, PBB, serta Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB).

b) Pajak Daerah, yaitu pajak yang dipungut oleh Pemerintah Daerah baik daerah tingkat I (pajak provinsi) maupun daerah tingkat II (pajak kabupaten/kota) dan digunakan untuk membiayai rumah tangga daerah masing-masing.



d. Sistem Pemungutan Pajak

Menurut Resmi (2008:11), dalam memungut pajak dikenal beberapa sistem pemungutan, yaitu:

1) *Official Assesment System*, yaitu sistem pemungutan pajak yang memberi kewenangan aparat perpajakan untuk menentukan sendiri jumlah pajak yang terutang setiap tahunnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan perpajakan yang berlaku.

2) *Self Assesment System*, yaitu sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang Wajib Pajak dalam menentukan sendiri jumlah pajak yang terutang setiap tahunnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan perpajakanyang berlaku.

3) *With Holding System*, yaitu sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada pihak ketiga yang ditunjuk untuk menentukan besarnya pajak yang terutang oleh Wajib Pajak sesuai dengan peraturan perundang-undangan perpajakan yang berlaku.

4. Pajak Pertambahan Nilai (PPN)

a. Pengertian PPN

Dasar hukum PPN dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM) adalah UU No. 8 Tahun 1983 tentang PPN dan PPnBM sebagaimana telah diubah dengan UU No. 11 Tahun 1994, diubah lagi dengan UU No. 18 Tahun 2000, dan terakhir UU No.42 Tahun 2009. Pengertian PPN menurut Mardiasmo (2011:273) adalah sebagai berikut :

“PPN merupakan pengganti dari Pajak Penjualan. Alasan penggantian karena Pajak Penjualan dirasa sudah tidak memadai untuk menampung



kegiatan masyarakat dan belum mencapai sasaran kebutuhan pembangunan, antara lain untuk meningkatkan penerimaan negara, mendorong ekspor, dan pemerataan pembebanan pajak. PPN adalah pajak tidak langsung yang dikenakan atas konsumsi dalam negeri”.

Pengertian lainnya dikemukakan oleh TMbooks (2013:1) yang menyatakan bahwa PPN adalah pajak yang dikenakan atas konsumsi Barang Kena

Pajak (BKP) atau Jasa Kena Pajak (JKP) di dalam Daerah Pabean (dalam wilayah Indonesia). Orang Pribadi, badan atau organisasi sektor bisnis maupun publik yang mengkonsumsi BKP atau JKP di dalam daerah pabean akan dikenai PPN.

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa PPN adalah pajak yang dikenakan atas setiap pertambahan nilai dan penggunaan BKP atau JKP di dalam daerah pabean dalam peredarannya dari produsen ke konsumen.

b. Objek PPN

Menurut Resmi (2012:6) objek PPN terdiri atas :

- 1) Penyerahan Barang Kena Pajak (BKP) di dalam daerah pabean yang dilakukan oleh pengusaha;
- 2) Import Barang Kena Pajak (BKP);
- 3) Penyerahan Jasa Kena Pajak (JKP) di dalam daerah pabean yang dilakukan oleh pengusaha;
- 4) Pemanfaatan BKP tidak berwujud (hak paten, hak cipta, merek dagang, waralaba) dari luar daerah pabean di dalam daerah pabean;
- 5) Pemanfaatan JKP dari luar daerah pabean (jasa konsultan asing yang memberikan jasa manajemen, jasa teknik, dan jasa lain) di dalam daerah pabean;
- 6) Ekspor BKP oleh Pengusaha Kena Pajak (PKP);
- 7) Kegiatan membangun sendiri yang dilakukan tidak dalam kegiatan usaha atau pekerjaan oleh orang pribadi atau badan yang hasilnya digunakan sendiri atau digunakan pihak lain;
- 8) Penyerahan aktiva oleh PKP yang menurut tujuan semula aktiva tersebut tidak untuk diperjualbelikan, sepanjang Pajak Masukan (PM) yang dibayar pada saat perolehannya menurut ketentuan dapat dikreditkan.



c. Subjek PPN

Menurut Resmi (2012:5) subjek PPN terdiri atas :

- 1) Pengusaha Kena Pajak (PKP)
PKP adalah pengusaha yang melakukan penyerahan BKP dan/atau penyerahan JKP yang dikenakan pajak berdasarkan undang-undang PPN dan PPnBM.
- 2) Pengusaha Kecil yang memilih untuk dikukuhkan sebagai PKP
- 3) Orang pribadi atau badan yang memanfaatkan BKP tidak berwujud dan/atau JKP dari luar daerah pabean;
- 4) Orang pribadi atau badan yang melakukan pembangunan rumahnya sendiri dengan persyaratan tertentu;
- 5) Pemungut pajak yang ditunjuk oleh Pemerintah
Pemungut pajak yang ditunjuk oleh Pemerintah yaitu Kantor Perbendaharaan Negara (KPN) yang sekarang berganti nama menjadi KPPN, Bendahara Pemerintah Pusat dan Daerah, termasuk Bendahara Proyek.

d. Tarif PPN

Tarif PPN menurut pasal 7 Undang-Undang Nomor 42 Tahun 2009 dalam Resmi (2012:24) adalah sebagai berikut :

- 1) Tarif PPN sebesar 10%, yaitu dikenakan atas setiap penyerahan BKP di dalam daerah pabean atau impor BKP atau penyerahan JKP di dalam daerah pabean atau pemanfaatan BKP tidak berwujud dari luar daerah pabean di dalam daerah pabean, atau pemanfaatan JKP dari luar daerah pabean di dalam daerah pabean. Berdasarkan pertimbangan perekonomian, Pemerintah diberi wewenang untuk mengubah tarif PPN menjadi paling rendah 5% dan paling tinggi 15% dengan tetap memakai prinsip tarif tunggal.
- 2) Tarif PPN sebesar 0%, yaitu dikenakan atas ekspor BKP berwujud atau ekspor BKP tidak berwujud atau ekspor JKP. Pengenaan tarif 0% tidak berarti pembebasan dari pengenaan PPN. Pajak yang telah dibayar untuk



perolehan BKP dan/atau JKP yang berkaitan dengan kegiatan tersebut dapat dikreditkan.

e. **Dasar Pengenaan Pajak (DPP) PPN**

Dasar Pengenaan Pajak (DPP) merupakan jumlah tertentu sebagai dasar untuk menghitung PPN. Menurut Resmi (2012:25) DPP PPN terdiri atas :

1) **Harga Jual**

Harga jual adalah nilai berupa uang termasuk semua biaya yang diminta atau seharusnya diminta oleh pengusaha karena penyerahan BKP, tidak termasuk PPN yang dipungut berdasarkan Undang-Undang PPN dan potongan harga yang dicantumkan dalam faktur pajak. Harga jual diperoleh dengan menjumlahkan harga pembelian bahan baku, bahan pembantu, alat-alat pelengkap lainnya ditambah dengan biaya-biaya seperti penyusutan barang modal, bunga pinjaman dari bank, gaji dan upah tenaga kerja, manajemen, serta laba usaha yang diharapkan.

2) **Penggantian**

Penggantian adalah nilai berupa uang, termasuk semua biaya yang diminta atau seharusnya diminta oleh pemberi jasa karena penyerahan JKP, tidak termasuk PPN dan potongan harga yang dicantumkan dalam faktur pajak. Nilai penggantian merupakan taksiran biaya untuk mengganti biaya yang dikeluarkan guna mendapatkan profesi, keterampilan, dan pengalaman yang memberikan kegiatan pelayanan dalam arti “jasa” tersebut.

3) **Nilai Impor**



Nilai impor adalah nilai berupa uang yang menjadi dasar penghitungan bea masuk ditambah pungutan lainnya yang dikenakan pajak berdasarkan ketentuan dalam Peraturan Perundang-Undangan Pabean untuk impor BKP, tidak termasuk PPN yang dipungut berdasarkan Undang-Undang PPN. Penentuan nilai impor BKP didasarkan pada Undang-Undang Pabean yang menggunakan dasar pengenaan bea masuk, yaitu *cost* (harga faktur), *insurance* (biaya asuransi antar-daerah pabean), dan *freight* (ongkos angkut atau pengapalan antar-daerah pabean) atau disingkat dengan CIF.

4) Nilai Ekspor

Nilai ekspor adalah nilai berupa uang, termasuk semua biaya yang diminta atau seharusnya diminta oleh eksportir. Nilai ekspor tercantum dalam dokumen tertentu yang dapat dijadikan sebagai faktur pajak untuk ekspor, yaitu Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB).

5) Nilai Lain sebagai DPP

Nilai lain adalah jumlah yang ditetapkan sebagai DPP.

f. Mekanisme Pemungutan PPN oleh KPPN

Mekanisme pemungutan dan penyetoran PPN oleh Bendaharawan Pemerintah dan KPPN menurut Lampiran Peraturan Menteri Keuangan Nomor 563/KMK.03/2003 tentang Penunjukan Bendaharawan Pemerintah dan Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara untuk Memungut, Menyetor dan Melaporkan PPN dan PPnBM Beserta Tata Cara Pemungutan, Penyetoran dan Pelaporannya adalah sebagai berikut:



- 1) PKP rekanan Pemerintah membuat Faktur Pajak dan SSP pada saat menyampaikan tagihan kepada Bendaharawan Pemerintah atau KPKN baik untuk sebagian maupun seluruh pembayaran.
- 2) SSP sebagaimana dimaksud pada huruf a diisi dengan membubuhkan NPWP dan identitas PKP Rekanan Pemerintah yang bersangkutan, tetapi penandatanganan SSP dilakukan oleh Bendaharawan Pemerintah atau KPKN sebagai penyetor atas nama PKP Rekanan Pemerintah.
- 3) Dalam hal penyerahan BKP tersebut terutang PPn BM maka PKP rekanan Pemerintah mencantumkan jumlah PPn BM yang terutang pada Faktur Pajak.
- 4) Faktur Pajak sebagaimana dimaksud pada huruf a dibuat dalam rangkap 3 (tiga):
 - lembar ke-1 untuk Bendaharawan Pemerintah atau KPKN sebagai pemungut PPN.
 - lembar ke-2 untuk arsip PKP rekanan Pemerintah.
 - lembar ke-3 untuk Kantor Pelayanan Pajak melalui Bendaharawan Pemerintah atau KPKN.
- 5) Dalam hal pemungutan oleh Bendaharawan Pemerintah, SSP sebagaimana dimaksud pada huruf a dibuat dalam rangka 5 (lima). Setelah PPN dan atau PPnBM disetor di Bank Persepsi atau Kantor Pos, lembar-lembar SSP tersebut iperuntukkan sebagai berikut :
 - lembar ke-1 untuk PKP Rekanan Pemerintah.
 - lembar ke-2 untuk Kantor Pelayanan Pajak melalui KPKN.
 - lembar ke-3 untuk PKP Rekanan Pemerintah dilampirkan pada SPT Masa PPN.
 - lembar ke-4 untuk Bank Persepsi atau Kantor Pos.
 - lembar ke-5 untuk pertinggal Bendaharawan Pemerintah.
- 6) Dalam hal pemungutan oleh KPKN, SSP sebagaimana dimaksud pada huruf a dibuat dalam rangkap 4 (empat) yang masing-masing diperuntukkan sebagai berikut :
 - lembar ke-1 untuk PKP Rekanan Pemerintah.
 - lembar ke-2 untuk Kantor Pelayanan Pajak melalui KPKN.
 - lembar ke-3 untuk PKP rekanan Pemerintah dilampirkan pada SPT Masa PPN.
 - lembar ke-4 untuk pertinggal KPKN.
- 7) Pada lembar Faktur Pajak sebagaimana dimaksud pada huruf d oleh Bendaharawan Pemerintah yang melakukan pemungut wajib dibubuhi cap “Disetor tanggal” dan ditandatangani oleh Bendaharawan Pemerintah.
- 8) Pada setiap lembar Faktur Pajak sebagaimana dimaksud pada huruf d dan SSP sebagaimana dimaksud pada huruf f oleh KPKN yang melakukan pemungutan dicantumkan nomor dan tanggal advis SPM.
- 9) SSP lembar ke-1 dan lembar ke-2 sebagaimana dimaksud pada huruf f dibubuhi “TELAH DIBUKUKAN” oleh KPKN.
- 10) Faktur Pajak dan SSP merupakan bukti pemungutan dan penyetoran PPN dan atau PPn BM.



Pemungutan PPN dilakukan pada saat pembayaran dengan cara pemotongan

secara langsung dari tagihan PKP Rekanan Pemerintah. Penyetoran PPN yang dipungut oleh Bendaharawan Pemerintah ke bank persepsi atau kantor pos dilakukan paling lambat 7 hari setelah bulan dilakukannya pembayaran atas tagihan. Apabila hari ketujuh jatuh pada hari libur, maka penyetoran dilakukan pada hari kerja berikutnya.

Sedangkan pencatatan penyetoran PPN yang dipungut oleh KPPN dilakukan pada saat pemungutan PPN, yaitu pada saat pembayaran oleh KPPN kepada PKP Rekanan Pemerintah. Jatuh tempo pelaporan SPT Masa ke KPP setempat adalah pada hari yang sama dilakukannya pembayaran tagihan kepada PKP Rekanan pemerintah. Adapun tata cara pelaporan SPT Masa PPN oleh KPPN menurut Lampiran Peraturan Menteri Keuangan Nomor 563/KMK.03/2003 adalah sebagai berikut:

1) KPPN setiap hari kerja menyampaikan lembar ke-3 Faktur Pajak yang telah dibubuhi catatan nomor dan tanggal advis kepada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) setempat dengan Surat Pengantar.

2) Dalam hal tidak ada Faktur Pajak yang disampaikan pada hari itu, Surat Pengantar tetap dibuat dengan catatan "Faktur Pajak NIHIL".

g. Dikecualikan dari Pemungutan PPN oleh KPPN

Menurut KMK Nomor 563/KMK.03/2003 Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Penjualan Atas Barang Mewah tidak dipungut oleh Bendaharawan Pemerintah dalam hal:



- 1) pembayaran yang jumlahnya paling banyak Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah) dan tidak merupakan pembayaran yang terpecah-pecah;
- 2) pembayaran untuk pembebasan tanah;
- 3) pembayaran atas penyerahan Barang Kena Pajak dan/atau Jasa Kena Pajak yang menurut ketentuan perundang-undangan yang berlaku, mendapat fasilitas Pajak Pertambahan Nilai tidak dipungut dan/atau dibebaskan dari pengenaan Pajak Pertambahan Nilai;
- 4) pembayaran atas penyerahan Bahan Bakar Minyak dan Bukan Bahan Bakar Minyak oleh PT (PERSERO) PERTAMINA;
- 5) pembayaran atas rekening telepon;
- 6) pembayaran atas jasa angkutan udara yang diserahkan oleh perusahaan penerbangan; atau
- 7) pembayaran lainnya untuk penyerahan barang atau jasa yang menurut ketentuan perundang-undangan yang berlaku tidak dikenakan Pajak Pertambahan Nilai.

C. Kerangka Pikiran

Penelitian ini merupakan replikasi dan gabungan dari beberapa penelitian terdahulu. Mamuaja (2016) melakukan penelitian tentang efektifitas Pengendalian

Intern yang diterapkan oleh Dinas Pendapatan Kota Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SPI yang diterapkan oleh Dinas Pendapatan Kota Manado telah efektif dan memadai dalam menunjang kinerja instansi pemerintah.

Pamungkas (2016) meneliti pengaruh SPI terhadap kinerja pemeriksa pajak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi sistem pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemeriksa pajak.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Permatasari (2014) yang meneliti komitmen karyawan dan SPIP terhadap kinerja Pemerintah Daerah di Kota Pasuruan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen karyawan dan SPIP berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pemerintah Daerah di Kota Pasuruan. Penelitian terakhir adalah penelitian dari Tresnawati (2012) tentang pengaruh efektifitas



Pengendalian Intern terhadap kinerja Intansi Pemerintah Daerah Kota Bandung.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengendalian Intern mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandung. Dari penelitian-penelitian terdahulu yang sudah peneliti jabarkan, dapat diambil kesimpulan bahwa SPI memiliki pengaruh dan kontribusi positif terhadap kinerja dalam hal ini kinerja instansi pemerintah.

KPPN Malang merupakan instansi pemerintah di Direktorat Jenderal Perbendaharaan di bawah naungan Kementerian Keuangan. Berdasarkan

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 169/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan

Tata Kerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan, KPPN Malang mempunyai tugas

melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan BUN, penyaluran pembiayaan

atas beban anggaran, serta penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran

melalui dan dari kas negara. Selain itu, KPPN juga memiliki kewajiban di bidang

perpajakan yaitu wajib memugut, menyetor dan melaporkan SPT PPN. Kewajiban

perpajakan tersebut merupakan salah satu bentuk kegiatan penatausahaan

penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara. Pada

penelitian ini, peneliti akan memfokuskan untuk menganalisis kinerja KPPN

Malang sebagai pemungut PPN, apakah telah berhasil dalam melaksanakan tugas

dan kewajibannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut Riyai (2005:14) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang

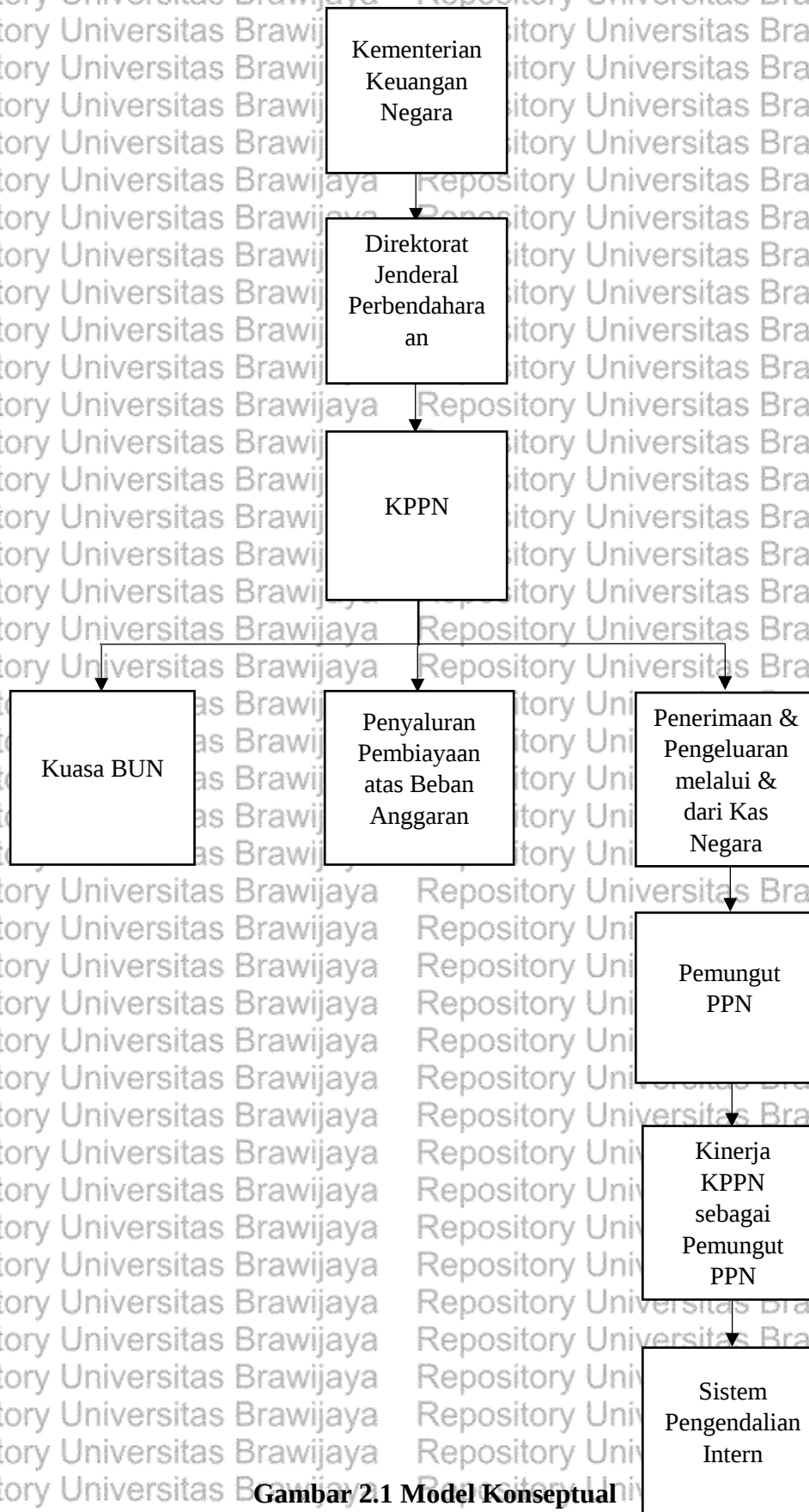
secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas



dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Pamungkas (2016:32) kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Salah satu faktor eksternal yang terdapat dalam suatu organisasi adalah SPI. Hery (2014:127) berpendapat bahwa SPI adalah kebijakan dan prosedur yang berguna untuk melindungi kekayaan atau aset perusahaan dari segala bentuk tindakan penyalahgunaan, memberikan jaminan tersedianya keakuratan informasi dalam akuntansi, dan juga memastikan bahwa semua ketentuan (peraturan) hukum atau undang-undang serta kebijakan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh karyawan perusahaan. Dalam penelitian ini, peneliti akan meneliti menganalisis penerapan SPI dan kaitannya dengan kinerja KPPN Malang, khususnya dalam hal pemungutan PPN.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan SPI di KPPN Malang, kinerjanya sebagai pemungut PPN serta ada atau tidaknya keterkaitan antara SPI dan kinerja KPPN sebagai pemungut PPN. Berdasarkan penjelasan diatas, maka peneliti menggambarkan kerangka pikiran penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Konseptual



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2015: 213) penelitian kualitatif harus bersifat memperoleh data bukan sebagaimana seharusnya, bukan berdasarkan apa yang dipikirkan oleh peneliti, tetapi berdasarkan sebagaimana adanya yang terjadi di lapangan, yang dialami, dirasakan, dan dipikirkan oleh partisipan atau sumber data. Instrumennya adalah orang atau *human instrument* yaitu peneliti sendiri. Peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang cukup agar mampu dalam mengajukan pertanyaan, menganalisis, memotret, dan mengkonstruksi objek yang diteliti menjadi lebih jelas dan bermakna.

Metode penelitian kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna (Sugiyono, 2015:09). Makna merupakan data yang sebenarnya, yaitu data yang pasti yang menjadi suatu nilai dari data yang tampak. Penelitian ini termasuk jenis penelitian kualitatif karena peneliti ingin menganalisis keterkaitan antara realita empirik tentang SPI dan kinerja di balik fenomena yang terjadi pada KPPN Malang khususnya dalam hal pemungutan PPN secara mendalam, rinci, dan tuntas.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian dimaksudkan untuk membatasi penelitian khususnya terhadap objek penelitian agar tidak terlalu luas dan dapat memudahkan peneliti sebelum melakukan observasi sehingga penelitian yang dilakukan lebih terarah



serta memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan. Fokus dalam penelitian ini adalah:

1. Pelaksanaan penerapan Sistem Pengendalian Intern (SPI) di KPPN Malang Dilihat dari Unsur-Unsur Pokoknya
2. Kinerja KPPN Malang dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.
3. Kinerja KPPN Malang dalam melaksanakan kewajiban sebagai pemungut PPN.
4. Keterkaitan SPI dan kinerja KPPN Malang.
5. Keterkaitan SPI dan kinerja KPPN Malang sebagai pemungut PPN.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti memperoleh data atau informasi yang diperlukan sesuai dengan permasalahan yang telah disampaikan. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang yang berlokasi di Jln. Merdeka Selatan No. 1-2 Kota Malang. KPPN Malang merupakan KPPN tipe A1 melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan Bendahara Umum Negara (BUN) antara lain penyaluran pembiayaan atas beban anggaran, penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan, sebagai Kuasa Bendahara Umum Negara (BUN) dan mempunyai peran penting dalam proses pencairan dana APBN.

Alasan peneliti melakukan penelitian di KPPN Malang adalah karena menurut Keputusan Menteri Keuangan Nomor 563/KMK.03/2003 KPPN memiliki kewajiban untuk memungut, menyeter dan melaporkan SPT PPN ke



Kantor Pelayanan Pajak (KPP) setempat atas nama Pengusaha Kena Pajak (PKP) rekanan pemerintah. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti dari hasil pra riset, menunjukkan adanya indikasi ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, yaitu kurang tertibnya KPPN Malang dalam melaporkan Surat Pemberitahuan (SPT) PPN selama bulan April-Desember tahun 2016. Menurut Lampiran Peraturan Menteri Keuangan Nomor 563/KM.K.03/2003 pelaporan SPT Masa ke KPP setempat oleh KPPN adalah pada hari yang sama dilakukannya pemungutan dan penyetoran PPN.

Tidak berhasilnya KPPN Malang dalam melakukan tugas dan kewajiban sebagai pemungut PPN menunjukkan bahwa kinerja KPPN sebagai pemungut PPN belum optimal. Pamungkas (2016) berdasarkan hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa implementasi SPI berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pada penelitian ini, peneliti akan menganalisis keterkaitan SPI dan kinerja KPPN Malang sebagai pemungut PPN. Peneliti akan mengumpulkan data berupa laporan kinerja KPPN Malang dan bukti pemungutan PPN dan pelaporannya tahun 2015-2016. Selain alasan yang dijelaskan tersebut, juga karena peneliti menempuh pendidikan di kota Malang sehingga ingin memberikan sumbangsih kepada kota Malang melalui penelitian ini.

Situs penelitian adalah tempat yang menjadi bagian dari lokasi penelitian yang telah dipilih oleh peneliti. Penentuan situs penelitian bertujuan untuk mendapatkan data dan informasi secara detail dan mendalam sesuai yang dibutuhkan peneliti. Situs untuk penelitian ini adalah pada Seksi Umum atau Sub Bagian Umum dan Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal (MSKI).



D. Jenis dan Sumber Data

Data merupakan keterangan-keterangan tentang suatu hal berupa sesuatu yang diketahui atau yang dianggap atau anggapan. Sumber data yang dipakai peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2015:225). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian yang dapat berupa opini subyek (orang) secara individu atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda, kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Data primer yang di pakai peneliti pada penelitian ini adalah catatan hasil wawancara, hasil pengamatan langsung dengan pihak terkait yaitu pihak KPPN Malang bagian Seksi Umum dan Seksi MSKI, serta data-data mengenai informan.
2. Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2015:225). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder yang digunakan peneliti adalah profil dan struktur organisasi KPPN Malang, laporan kinerja KPPN Malang tahun 2016, dan bukti pemungutan PPN tahun 2015-2016. Peneliti menggunakan data sekunder untuk memperkuat temuan dan melengkapi informasi yang telah dikumpulkan melalui wawancara langsung dengan pihak yang terkait.



E. Teknik Pengumpulan data

Menurut Sugiyono (2015:225) terdapat 4 jenis teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif, yaitu observasi, wawancara, dokumentasi dan triangulasi. Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi data yaitu dengan menggabungkan 3 teknik pengumpulan data (observasi, wawancara, dan dokumentasi) yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Observasi

Menurut Marshall dalam Sugiyono (2015:226) observasi adalah teknik pengumpulan data untuk mengamati perilaku manusia, proses kerja, dan gejala-gejala alam, dan responden. Penelitian ini menggunakan teknik observasi terus terang atau tersamar. Sugiyono (2015:228) berpendapat bahwa peneliti dalam mengumpulkan data secara terus terang menyatakan kepada narasumber bahwa ia sedang melakukan penelitian, sehingga narasumber mengetahui sejak awal sampai akhir tentang aktivitas peneliti. Tetapi suatu saat peneliti juga tersamar atau tidak terus terang dalam observasi. Hal ini untuk menghindari jika data terkait SPI dan kinerja sebagai pemungut PPN merupakan data yang masih dirahasiakan.

2. Wawancara

Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, berdasarkan tujuan tertentu (Mulyana, 2013:180). Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data jika peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan



permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam (Sugiyono, 2015:231). Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semiterstruktur. Alasan peneliti memilih menggunakan teknik wawancara semiterstruktur adalah, karena menurut Sugiyono (2015:233) wawancara semiterstruktur dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Wawancara semiterstruktur termasuk dalam kategori *in-depth interview* sehingga peneliti bisa menemukan permasalahan secara lebih terbuka mengenai kinerja KPPN Malang sebagai pemungut PPN dan kaitannya dengan SPI, serta bisa meminta pendapat ataupun ide kepada pihak yang diwawancara sehubungan dengan permasalahan tersebut.

Wawancara dilakukan dengan mengajukan pertanyaan secara langsung kepada narasumber yaitu Kepala KPPN Malang, Kepala Sub Bagian Umum, Kepala Seksi MSKI dan bagian dari Seksi Umum yang bertugas memungut PPN. Alasan peneliti memilih narasumber diatas dikarenakan menurut peneliti narasumber tersebut adalah orang yang paling ahli dan mengerti mengenai penerapan SPI dan kinerja KPPN Malang. Peneliti meminta izin kepada Kepala Sub Bagian Umum untuk dapat mewawancarai pihak-pihak yang sudah peneliti sebutkan dengan menjelaskan alasan pemilihan narasumber, yang kemudian Kepala Sub Bagian Umum memberikan arahan-arahan apakah narasumber yang sudah peneliti pilih sudah sesuai atau belum. Selain itu, pemilihan narasumber juga telah mendapatkan persetujuan dari pihak yang terkait.

3. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2015:240) dokumen adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Hasil penelitian dari wawancara dan observasi lebih dipercaya atau semakin kredibel apabila didukung oleh adanya foto atau dokumen. Dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk mendukung dalam hal pembuktian keakuratan data yang diperoleh peneliti di lokasi penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2015:222) terdapat 2 hal utama yang mempengaruhi kualitas hasil penelitian, yaitu kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

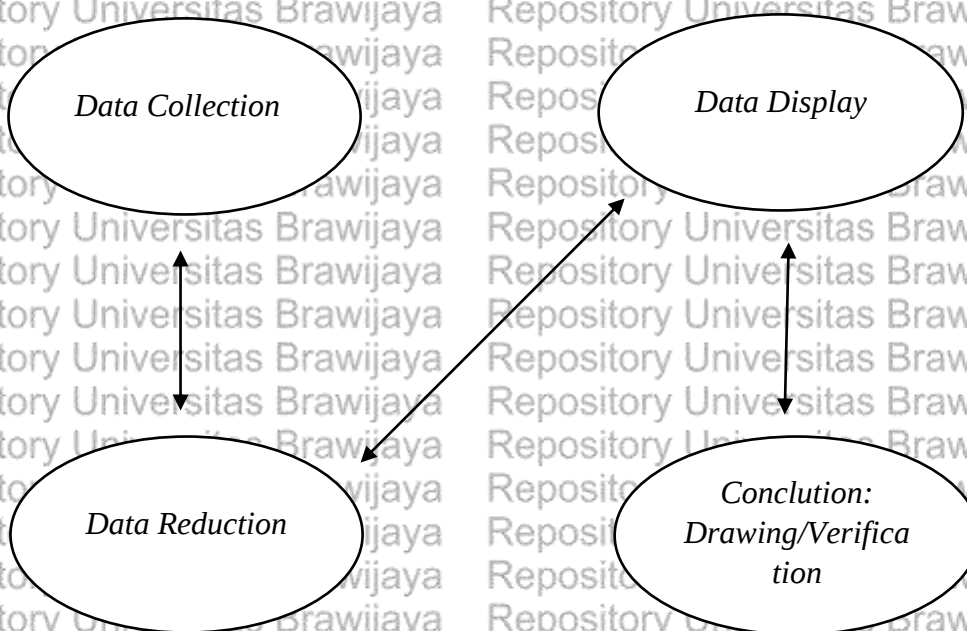
1. Peneliti, yaitu peneliti secara langsung terlibat dalam penelitian di lokasi penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, dan membuat kesimpulan atas temuannya. Peneliti akan mengamati secara langsung peristiwa yang terjadi berkaitan dengan penerapan SPI di KPPN Malang dan kinerjanya sebagai pemungut PPN.
2. Pedoman wawancara (*interview guide*), yaitu serangkaian pertanyaan yang tersusun sesuai dengan permasalahan yang diteliti yang diajukan kepada responden agar berjalan secara efektif dan efisien, dalam hal ini yang akan diwawancarai adalah pegawai terkait di KPPN Malang.



3. Pedoman dokumentasi, berupa data, catatan, gambar dan rekaman suara yang diperoleh peneliti secara langsung dari lokasi penelitian yang berfungsi sebagai dokumen penunjang keakuratan data.
4. Alat penunjang, berupa alat tulis, perekam suara, dan kamera yang dapat mempermudah peneliti dalam memperoleh data.

G. Analisis Data

Sugiyono (2015:244) berpendapat bahwa analisis data adalah suatu proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Analisis data dilakukan dengan cara mengolah data menjadi informasi yang berguna yang dapat digunakan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian, sehingga data yang dikumpulkan oleh peneliti dapat dipahami dan bermanfaat bagi orang lain. Teknik analisis data yang peneliti gunakan pada penelitian ini adalah analisis model interaktif. Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2015:246) aktivitas dalam analisis data yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification* yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1. Komponen Analisis Data : Model Interaktif

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

Pengumpulan data (*Data Collection*) merupakan proses pengumpulan sumber-sumber data yang diperoleh dari lokasi penelitian. Sumber-sumber data tersebut harus berhubungan dengan tema penelitian dan dapat digunakan untuk memecahkan masalah dalam penelitian. Pada penelitian ini, peneliti akan mengumpulkan data primer maupun sekunder melalui kegiatan wawancara, observasi dan dokumentasi terkait pelaksanaan penerapan SPI di KPPN Malang dan kinerjanya sebagai pemungut PPN. Selanjutnya, alur kegiatan dalam analisis interaktif akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Menurut Sugiyono (2015:247) mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting,



serta mencari pola dan temanya. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti pada tahapan selanjutnya. Proses reduksi berlangsung saat sebelum dan sesudah pengumpulan data dilakukan, sampai penelitian berakhir.

Reduksi data merupakan proses pemilihan, penyederhanaan data yang tidak perlu dengan cara dipisah atau dihilangkan, agar memudahkan peneliti dalam menulis hasil penelitian. Reduksi data dapat berupa membuat ringkasan, mengkode, memusatkan tema, membuat batas permasalahan, dan menulis memo. Pada penelitian ini, peneliti melakukan reduksi data dengan memfokuskan pada kinerja KPPN Malang dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, kinerja KPPN Malang sebagai pemungut PPN, penerapan SPI di KPPN Malang dilihat dari unsur-unsur pokoknya, keterkaitan antara SPI dengan kinerja KPPN Malang, dan kaitannya dengan kinerja sebagai pemungut PPN.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2015:249) mengungkapkan bahwa dalam penelitian kualitatif penyajian data yang paling sering digunakan adalah berupa teks yang bersifat naratif. Penyajian data akan memudahkan peneliti untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan tindakan selanjutnya berdasarkan pemahamannya tersebut. Pada penelitian ini, peneliti akan menyajikan data dengan menggunakan pemikiran yang logis untuk menggambarkan, mendiskripsikan, menjelaskan, dan menguraikan secara mendalam dan sistematis mengenai data yang

diperoleh yang mengacu pada rumusan masalah yang telah dirumuskan. Penyajian data tersebut harus dapat menceritakan dan menjawab setiap rumusan permasalahan yang ada. Selain dalam bentuk narasi kalimat, peneliti juga menyajikan data berupa matriks, gambar atau skema, jaringan kerja, kaitan kegiatan, dan juga tabel sebagai pendukung narasinya.

3. Penarikan Kesimpulan (*Conclution Drawing/verification*)

Langkah berikutnya dalam analisis kualitatif menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2015:252) adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada di lapangan. Proses penarikan kesimpulan dalam penelitian ini akan dilakukan dengan cara menganalisis data-data hasil temuan di lapangan dengan teori-teori yang dimasukkan dalam bab tinjauan pustaka. Kesimpulan tersebut berupa penjelasan mengenai ada atau tidaknya keterkaitan antara SPI dan kinerja KPPN Malang sebagai pemungut PPN.

H. Teknik Analisis Keabsahan Data

Menurut Sugiyono (2015:270) uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*. Penelitian ini menggunakan uji *credibility* untuk menguji kepercayaan terhadap data yang dilakukan dengan triangulasi. Ada 3



macam triangulasi dalam uji keabsahan data, yaitu triangulasi sumber, triangulasi waktu, dan triangulasi teknik. Peneliti memilih untuk menggunakan triangulasi sumber karena peneliti akan membandingkan hasil wawancara yang diperoleh dari masing-masing sumber atau informan.

Teknik triangulasi sumber peneliti lakukan dengan membandingkan hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan hasil wawancara dengan data sekunder yang diperoleh peneliti selama pengamatan, dan juga membandingkan hasil wawancara antara narasumber satu dengan narasumber lainnya. Hal tersebut dilakukan untuk membuktikan bahwa data yang peneliti sajikan adalah nyata sesuai keadaan di lapangan dan dapat dipercaya. Menurut Sugiyono (2015:271) temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah KPPN Malang

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang memiliki sejarah yang cukup panjang dan telah banyak mengalami perubahan, baik dari segi nama maupun struktur organisasi. Pada masa penjajahan Belanda bernama CKC (*Central Kantoor voor de Comptabiliteit*) dan Slank Kas. Setelah Proklamasi Kemerdekaan RI, antara tahun 1945-1947 Kas Negara dipegang langsung oleh bangsa Indonesia sendiri dan saat itu nama CKC dan Slank Kas di Indonesiakan. CKC menjadi KPPN (Kantor Pusat Perbendaharaan Negara), sedangkan Slank Kas menjadi KKN (Kantor Kas Negara) yang pada akhirnya ditetapkan saat itu juga bahwa KPPN dan KKN tersebar di seluruh wilayah Indonesia.

Pada tahun 1951, Pemerintah Indonesia menetapkan bahwa disetiap Karisedenan terdapat Kas Negara. Pada tahun 1968 nama KPPN dan KKN digabung menjadi KBN (Kantor Bendahara Negara). Pada tahun 1974 KBN mengalami perubahan struktur organisasi menjadi 3 instansi, yaitu KPN (Kantor Pelayanan Negara) dan KKN (Kantor Kas Negara) dan Satuan Kerja. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan tanggal 3 Maret 1983 Nomor 205/KMK.01/1983 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Anggaran, KBN dipecah lagi menjadi Kantor Perbendaharaan Negara (KPN) dan Kantor Kas Negara (KKN).



Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 645/KMK.01/1989 tanggal 12 Juni 1989 dan Surat Edaran Direktur Jenderal Anggaran nomor : SE-1077/A/1989 tanggal 14 September 1989 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Anggaran, sejak tanggal 1 April 1990 KPN dan KKN digabung menjadi KPKN (Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara). Selanjutnya pada tahun 2004 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 302/KMK.01/2004 dan 203/KMK.01/2004 KPKN Malang berubah menjadi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Malang tipe A. Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan nomor 101/PMK.01/2008 Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Tipe A mengalami perubahan tipe termasuk KPPN Malang yang menjadi Tipe A1. Pada tanggal 2 Oktober 2012 melalui *softlaunching* KPPN Percontohan tahap VI, KPPN Malang ditetapkan menjadi KPPN Percontohan dengan Keputusan Dirjen Perbendaharaan No. KEP-163/PB/2012.

Mengenai tempat kedudukan, sebelum tahun 1947 KPPN Malang yang masih bernama KKN berada di Bank Tunggal, Jalan Talun Lor Malang (sekarang Jalan Arif Rahman Hakim Malang). Pada saat terjadi Agresi Belanda tahun 1947, untuk menyelamatkan dokumen administrasi keuangan, KKN dipindahkan ke Turen. Setelah penyerahan kedaulatan oleh Belanda kepada pemerintah Republik Indonesia tahun 1950, KKN dipindah kembali dari Turen ke Bank Tumapel di Jalan Talun Lor Malang. Semakin meningkatnya beban pekerjaan, tahun 1952 KPPN Malang dipindah ke Jalan Merdeka Selatan Nomor 1-2 Malang hingga saat ini.



2. Penerapan SPI di KPPN Malang

Penerapan SPI di KPPN Malang didasarkan pada Undang-undang Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, yaitu Presiden selaku Kepala Pemerintahan diberi amanat untuk mengatur dan menyelenggarakan SPI di lingkungan pemerintahan secara menyeluruh dalam rangka meningkatkan kinerja, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara. Berdasarkan peraturan tersebut, pada tanggal 28 Agustus 2008 pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang memberikan arahan tentang konsep SPIP dan cara pelaksanaannya. SPI adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

SPI yang diterapkan bertujuan untuk mencapai pengelolaan keuangan negara yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Tujuan tersebut mengisyaratkan bahwa jika dilaksanakan dengan baik dan benar, SPI akan memberi jaminan dimana seluruh penyelenggara negara, mulai dari pimpinan hingga pegawai di KPPN Malang akan melaksanakan tugasnya dengan jujur dan taat pada



peraturan. Akibatnya, tidak akan terjadi penyelewengan yang dapat menimbulkan kerugian negara.

Penerapan SPI di KPPN Malang bersifat menyatu dan menjadi bagian integral dari kegiatan instansi itu sendiri. SPIP berjalan bersama-sama dengan kegiatan lain dalam satuan kerja instansi pemerintah. Hal tersebut tercermin dari unsur-unsur yang terdapat dalam SPI antara lain lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan. Pada penelitian ini, peneliti ingin mengamati apakah penerapan SPI di KPPN Malang telah memenuhi unsur-unsur pokok yang terkandung dalam SPI.

3. Kinerja KPPN Malang

Setiap organisasi memiliki target yang ingin dicapai atau yang biasa disebut dengan visi. Visi merupakan pernyataan yang jelas tentang apa yang harus diperbuat organisasi di masa yang akan datang. Sedangkan misi sebagai pengarah apa yang harus dilakukan dalam kerangka visi yang telah dirumuskan. Visi yang jelas dan tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi akan mampu menumbuhkan komitmen pegawai terhadap pekerjaan dan mampu memupuk semangat kerja pegawai sehingga kinerja yang dihasilkan akan meningkat. Apabila kinerja para pegawai baik maka sasaran-sasaran yang ingin dicapai dalam visi akan terwujud sesuai yang diharapkan. Berikut adalah visi dan misi yang dimiliki oleh KPPN Malang :



Visi :

“Menjadi pengelola perbendaharaan negara di daerah yang profesional, modern, transparan dan akuntabel”.

Misi:

- Mewujudkan pengelolaan kas dan investasi yang pruden, efisien dan optimal.
(To Achieve prudent, efficient, and optimum cash and fund investment management)
- Mendukung kinerja pelaksanaan yang tepat waktu, efektif, dan akuntabel.
(To support timely, effective, and accountable budget execution)
- Mewujudkan akuntansi dan pelaporan keuangan Negara yang akuntabel, transparan dan tepat waktu.
(To Achieve accountable, transparent, and timely state finance accounting and reporting)
- Mengembangkan kapasitas pendukung sistem perbendaharaan yang andal, professional, dan modern.
(To develop reliable, professional and modern treasury support system”)

Upaya KPPN Malang untuk mewujudkan visi dan misi tersebut dilakukan dengan pembagian tugas atau struktur organisasi yang jelas. Sehingga masing-masing pegawai tahu mana yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya.

Struktur organisasi di KPPN Malang digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi

Tiap-tiap bagian memiliki tugas dan fungsi masing-masing yang harus dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan. Tugas dan fungsi tersebut akan menunjukkan seberapa baik kinerja yang dilakukan para pegawai di KPPN Malang. Kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang maupun badan dalam suatu waktu dibandingkan dengan sasaran atau target sesuai bidang kerjanya. Di KPPN Malang sendiri keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya diukur dengan membandingkan hasil pekerjaan dengan target atau sasaran yang disebut dengan IKU. Berikut merupakan uraian tugas dari masing-masing bagian di KPPN Malang :

a. Subbagian Umum

Setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai aparatur pemerintah sudah sewajarnya mengetahui dan memahami hak dan kewajibannya selama menjalankan tugas, sehingga dapat bekerja sesuai dengan yang digariskan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, pelaksanaan tugas-tugas pokok tersebut harus didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, disamping memiliki kepribadian yang baik, memiliki etos kerja yang tinggi dan cakap serta tanggap terhadap kondisi yang terjadi, kreatif, dan inovatif.



Secara garis besar tugas Sub Bagian Umum sesuai dengan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PMK169/PMK.01/2012 adalah :

- a. Pengelolaan organisasi ,kinerja, SDM, dan keuangan;
- b. Penatausahaan user Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN);
- c. Penyusunan bahan masukan dan konsep Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja (Renja), Rencana Kinerja Tahunan (RKT), Penetapan Kinerja (PK), Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah(LAKIP) KPPN Malang;
- d. Penatausahaan rumah tangga dan kehumasan.

KPPN Malang melaksanakan berbagai kegiatan dalam rangka meningkatkan kualitas SDM, antara lain sebagai berikut:

- 1) Melakukan sosialisasi kepada Satker tentang ketentuan/peraturan baru;
- 2) Gugus Kendali Mutu yang dilaksanakan secara rutin sebagai sarana *sharing session* atas peraturan/ketentuan baru;
- 3) Memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mengikuti diklat dan melanjutkan kuliah atas biaya negara maupun biaya sendiri;
- 4) Melaksanakan aktivitas olah raga setiap hari Jum'at untuk menjaga kesehatan dan kesegaran badan seperti senam, jalan sehat, bola volley dan tenis meja;
- 5) Kegiatan kesenian yang ditampilkan pada acara melepas pegawai yang memasuki masa purna tugas, dan



- 6) Kegiatan keagamaan antara lain siraman rohani (ceramah) yang dilaksanakan setiap awal bulan.

b. Seksi Pencairan Dana

Seksi Pencairan Dana mempunyai tugas yaitu melakukan penelitian terhadap keabsahan tanda bukti yang dilampirkan pada Surat Permintaan Pembayaran (SPP), penerbitan SPM dan penatausahaan bukti yang menjadi dasar penerbitan SPM berdasarkan pembagian kerja yang ditetapkan oleh Kepala Kantor. Uraian pekerjaannya antara lain sebagai berikut :

- 1) Melakukan pengujian resume tagihan dan SPM;
- 2) Penerbitan SP2D, Surat Pengesahan Penapatan dan Belanja Badan Layanan Umum (SP2B BLU);
- 3) Penerbitan dan pengesahan atas ralat SPM;
- 4) Pengelolaan data Kontrak;
- 5) Pengelolaan Data Supplier;
- 6) Pengelolaan belanja Pegawai Satuan Kerja (Satker);
- 7) Monitoring dan evaluasi penyerapan anggaran.

c. Seksi Bank

Seksi Bank mempunyai tugas melakukan pembayaran berdasarkan SP2D, penatausahaan penerimaan dan pengeluaran Negara melalui dan dari kas Negara, pengiriman dan penerimaan kiriman uang, penyusunan laporan realisasi penerimaan dan pengeluaran Negara, dan pembukuan bendahara umum. Uraian Pekerjaan yang dilakukan Seksi Bank antara lain sebagai berikut:



- 1) Melakukan penyelesaian transaksi pencairan dana ;
- 2) Fungsi management cash ;
- 3) Penerbitan Daftar Tagihan ;
- 4) Pengelolaan Rekening kuasa BUN dan bendahara ;
- 5) Penatausahaan penerimaan negara.

Dalam menjalankan fungsi tersebut KPPN Malang mempunyai Mitra Kerja Bank Operasional dan Bank/Pos Persepsi, yaitu:

a) Bank Operasional I berjumlah 4 (empat) Bank yaitu :

- 1) Bank Mandiri Cabang Malang-Merdeka.
- 2) Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Malang-Kawi;
- 3) Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Malang;
- 4) Bank Taruma Negara (BTN) Cabang Malang;

b) Bank/Pos Persepsi berjumlah 29 Bank dan 1 Kantor Pos.

d. Seksi Verifikasi dan Akuntansi

Seksi Verifikasi dan Akuntansi mempunyai tugas melakukan verifikasi transaksi keuangan dan menyusun Laporan Arus Kas. Uraian pekerjaan yang dilakukan antara lain sebagai berikut :

- 1) Verifikasi pembayaran;
- 2) Rekonsiliasi laporan akuntansi;
- 3) Penyusunan Laporan Keuangan Tingkat UAK BUN Daerah;
- 4) Pelaporan realisasi dan analisis kinerja anggaran serta analisis data statistik laporan keuangan.



e. Seksi MSKI

Manajemen satker dan tugas kepatuhan internal menjadi tugas dari Seksi MSKI. Uraian tugas Seksi MSKI adalah sebagai berikut :

- 1) Melakukan pembinaan dan bimbingan teknis pengelolaan perbendaharaan;
- 2) Fungsi customer service;
- 3) Supervisi teknis SPAN dan helpdesk SAKTI;
- 4) Pemantauan standar kualitas layanan KPPN dan penyediaan layanan perbendaharaan;
- 5) Pemantauan pengendalian intern;
- 6) Pengelolaan risiko;
- 7) Kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin;
- 8) Tindak lanjut hasil pengawasan;
- 9) Perumusan rekomendasi perbaikan proses bisnis.

Setiap bagian atau seksi di KPPN Malang memiliki tugas dan fungsi yang berhubungan antara satu seksi dan seksi lainnya. Sehingga kinerja yang dihasilkan oleh pegawai sangat berpengaruh terhadap output yang dihasilkan oleh organisasi.

Pada penelitian ini, peneliti akan mengamati tentang kinerja KPPN Malang dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Selain itu peneliti juga akan mengamati faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, dan evaluasi kinerja yang dilakukan di KPPN Malang.



4. Kinerja KPPN Malang sebagai Pemungut PPN

KPPN Malang merupakan Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan Bendahara Umum Negara, penyaluran pembiayaan atas beban anggaran, serta penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas Negara berdasarkan peraturan perundang-undangan. Sebagaimana yang tercantum dalam Lampiran Keputusan Kementerian Keuangan Republik Indonesia Nomor 563/KMK.03/2003, KPPN Malang juga berkewajiban untuk memungut, menyetor dan melaporkan PPN atas penyerahan BKP dan atau JKP dari PKP rekanan pemerintah. Pemungutan PPN merupakan pelunasan pajak yang dikenakan atas setiap transaksi pembelian barang atau perolehan jasa dari pihak ketiga, misal pembelian alat tulis kantor, pembelian seragam untuk keperluan dinas, pembelian komputer, pembelian mesin absensi pegawai, perolehan jasa konstruksi, perolehan jasa pemasangan mesin absensi, perolehan jasa perawatan AC kantor, dan perolehan jasa atas tenaga keamanan yang dilakukan oleh KPPN Malang.

Secara umum atas setiap transaksi pembelian barang dan perolehan jasa dari pihak ketiga yaitu PKP rekanan pemerintah yang dibayar oleh bendahara harus dipungut PPN sesuai peraturan yang berlaku. Pada penelitian ini, peneliti ingin mengetahui bagaimana kinerja KPPN Malang dalam melaksanakan kewajibannya sebagai pemungut PPN. Peneliti akan mengamati apakah prosedur pemungutan, penyetoran dan pelaporan PPN telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yaitu Lampiran Keputusan Kementerian Keuangan Republik Indonesia Nomor 563/KMK.03/2003.

Selain melaksanakan tugas dan kewajiban di bidang perbendaharaan, KPPN Malang juga memiliki kewajiban sebagai pemungut PPN seperti yang tercantum dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 563/KMK.03/2003. Pemungutan PPN di KPPN Malang dilakukan oleh pegawai tertentu yang berada pada seksi Subbag Umum. Pelaksanaan pemungutan harus sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Agar pelaksanaannya sesuai peraturan yang ada maka perlu diawasi menggunakan suatu sistem yang diterapkan di KPPN Malang yaitu SPI. Pada penelitian ini, peneliti akan mengamati keterkaitan

antara SPI dengan kinerja KPPN Malang sebagai pemungut PPN. Peneliti akan menjabarkan dan mendiskripsikan bagaimana keterkaitan tersebut, apakah ada atau tidak.

A. Penyajian Data

1. Penerapan SPI di KPPN Malang Dilihat dari Unsur-Unsur Pokok SPI

SPI pada dasarnya merupakan suatu bagian dari sistem pengendalian manajemen yang didalamnya mencakup pengendalian-pengendalian yang digunakan organisasi agar dapat menjamin bahwa tujuan dari organisasi dapat tercapai. Hery (2014:127) berpendapat SPI merupakan kebijakan dan prosedur untuk melindungi perusahaan dari segala bentuk tindakan penyalahgunaan, memberikan jaminan tersedianya keakuratan informasi dalam akuntansi, dan memastikan bahwa semua ketentuan (peraturan) hukum atau undang-undang serta kebijakan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh karyawan perusahaan. Berikut pernyataan Bapak Ribut selaku Kepala

Seksi MSKI mengenai pengertian serta tujuan SPI di KPPN Malang:

“Kalau saya ya itu tadi, SPI itu ya SOP (*Standart Operating Procedure*), peraturan-peraturan yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan itu didasarkan sistem pengendalian, dalam melaksanakan prosedur kerja, jadi apa yang boleh, apa yang tidak boleh kan semua diatur di dalam situ. Yang saya maksudkan pengendalian intern adalah pelaksanaan-pelaksanaan peraturan di masing-masing bagian.” (wawancara dengan Bapak Ribut pada hari Selasa 04 April 2017, pukul 14.04 di KPPN Malang)

Selanjutnya Ibu Endang selaku pegawai bagian seksi Subbag Umum yang bertugas melakukan pemungutan PPN melengkapi pernyataan Bapak Ribut:

“SPI itu lebih ke mengatur kinerja pegawai, disiplin pegawai dan sarana prasarana. Kesuksesan sebuah organisasi harus dikendalikan dari internalnya dulu ya, kalau internalnya bagus dan kondusif otomatis kan keluarnya menjadi bagus, apalagi kan ini kantor layanan.” (wawancara



dengan Ibu Endang pada hari Selasa 04 April 2017, pukul 14.42 di KPPN Malang)

Hasil wawancara menjelaskan bahwa SPI sangat erat kaitannya dengan kinerja pegawai. Pelaksanaan prosedur kerja harus berdasar pada SPI, sehingga dalam melaksanakan pekerjaan di masing-masing bagian, pegawai tahu mana yang boleh dan mana yang tidak boleh untuk dilakukan. Penerapan SPI akan berdampak terhadap kondisi internal atau lingkungan kerja suatu organisasi, karena kesuksesan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh kondisi internalnya terlebih dahulu. Semakin kondusif lingkungan internalnya maka semakin bagus output yang dihasilkan.

Penerapan SPI di KPPN Malang dalam pelaksanaannya masih ditemui faktor yang menghambat penerapan SPI. Seperti yang dikemukakan Ramandei (2002:62) bahwa pelaksanaan penerapan SPI selalu dihadapkan pada berbagai faktor, baik secara langsung maupun tidak langsung dan merupakan kendala yang perlu dipertimbangkan. Faktor penghambat penerapan SPI di KPPN Malang adalah apabila SOPnya terlalu rumit, seperti pekerjaan yang seharusnya melalui dua orang langsung dikerjakan oleh satu orang dengan alasan untuk mempercepat pekerjaan. Pernyataan tersebut diungkapkan dalam wawancara oleh Bapak Ribut sebagai berikut:

“Kadang untuk mempercepat pekerjaan ya, yang SOPnya terlalu rumit misalnya harus melalui dua orang tapi dikerjakan satu orang. Tapi dalam koridor tidak menyalahi aturan.” (wawancara dengan Bapak Ribut pada hari Selasa 04 April 2017, pukul 14.04 di KPPN Malang)

Menurut Lampiran Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang SPIP (BPK, 2008:52) dalam rangka pencapaian visi, misi, dan tujuan serta pertanggungjawaban kegiatan Instansi Pemerintah, pimpinan



Instansi Pemerintah wajib menerapkan setiap unsur dari SPI. Unsur-unsur tersebut untuk memastikan bahwa SPI sudah dirancang dan diimplementasikan dengan baik, serta untuk membantu pengguna mempertimbangkan hal-hal spesifik yang menunjukkan seberapa jauh SPI tersebut berfungsi. Menurut Rahayu (2013:294) unsur-unsur SPI adalah sebagai berikut:

1) Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Menurut COSO lingkungan pengendalian meliputi segala tindakan kebijakan dan prosedur yang mencerminkan sikap menyeluruh personel organisasi terhadap pengendalian dan pentingnya pengendalian bagi organisasi tersebut. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan pengendalian dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

a) Integritas dan Nilai Etika

Integritas dan nilai etika merupakan dasar dari pengendalian intern yang dilakukan oleh organisasi maupun instansi yang bertujuan untuk mengurangi atau menghindari perbuatan seseorang untuk bertindak tidak jujur, melanggar hukum, atau tindakan tidak etis lainnya. Di KPPN Malang sendiri, terdapat SOP dan nilai-nilai dari Kementerian Keuangan yang menjadi standard atau pedoman pekerjaan dan perilaku pegawai. Seperti yang dikemukakan Bapak Susanto selaku Kepala KPPN Malang sebagai berikut:

“Iya ada. Jadi yang pertama untuk pekerjaan itu ditetapkan dengan SOP. Jadi setiap pegawai, setiap item pekerjaan yang dilakukan itu harus mengikuti SOP yang ada. Nah di kita itu setiap seksi sudah ada SOPnya, kalau dijumlah sekitaar jumlahnya 280'an SOP untuk keseluruhan pekerjaan. Kemudian, kalau dari standard perilaku kita punya nilai-nilai Kementerian Keuangan ya.” (wawancara dengan



Bapak Susanto pada hari Kamis 13 April 2017, pukul 14.12 di KPPN Malang)

b) Komitmen atau Kompetensi

Komitmen atau kompetensi meliputi pertimbangan atas persyaratan pendidikan, pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan, serta pelatihan dan pengalaman yang dituntut dalam pengembangan kompetensi itu sendiri. Berikut penjelasan dari Bapak Susanto:

“Eemmm iya, jadi yang pertama penerimaan pegawai itu secara dari umum ya dari tes umum itu terakhir tahun 1985. Itu yang dari umum. Setelah itu maka di Direktorat Jenderal Perbendaharaan itu hanya menerima dari prodip atau sarjana, yang dari umum itu dulu bisa Sekolah Menengah Atas (SMA) sekarang sudah tidak ada lagi. minimal prodip, jadi mereka dari SMA di pendidikan dulu ada yang setahun ada yang 3 tahun, dan setelah itu baru melakukan pekerjaan gitu ya. Sehingga dari sudut kualitas itu ya cukup mumpuni.” (wawancara dengan Bapak Susanto pada hari Kamis 13 April 2017, pukul 14.12 di KPPN Malang)

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa pegawai KPPN Malang harus memiliki pendidikan, pengetahuan dan keterampilan yang mumpuni. Sebelum tahun 1985, Direktorat Jenderal Perbendaharaan masih menerima pegawai melalui tes umum. Sedangkan untuk saat ini hanya menerima pegawai yang berasal dari prodip atau sarjana atau yang biasa disebut dengan Sekolah Tinggi Administrasi Negara (STAN). Sehingga, dari segi kualitas dianggap cukup mumpuni karena sebelum bekerja di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan, mereka telah mendapatkan pendidikan khusus yang berkaitan dengan bidang kerja di instansi di bawah Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Jadi saat mereka terjun ke lapangan, mereka akan langsung memahami pekerjaan terkait

tugas dan kewajibannya serta bagaimana cara melaksanakan tugas dan kewajiban tersebut.

c) Struktur Organisasi

Suatu organisasi harus memiliki struktur organisasi yang jelas. Struktur organisasi merupakan kerangka (*framework*) pembagian tanggung jawab fungsional kepada unit-unit organisasi yang dibentuk untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan pokok organisasi. Bagian pekerjaan di KPPN Malang dibagi ke dalam 5 seksi yaitu Seksi Subbag Umum, Seksi Pencairan Dana, Seksi Bank, Seksi Verifikasi dan Akuntansi, dan Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal. Masing-masing seksi memiliki tugas dan kewajiban yang tercantum dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 169/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan buku saku KPPN Malang.

Pembagian atau pemisahan tugas dan tanggung jawab yang jelas dimaksudkan agar di dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak ada yang bisa menyembunyikan kesalahan yang telah diperbuat tanpa diketahui oleh pegawai yang lain. Para pegawai KPPN Malang dibagi ke dalam seksi-seksi yang memiliki tugas berbeda antara satu seksi dengan seksi lainnya. Pegawai tersebut secara langsung mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan yang telah dilakukan kepada kepala seksi. Apabila terjadi kesalahan maka akan langsung diketahui siapa yang seharusnya bertanggung jawab atas kesalahan tersebut. Hal tersebut juga diperkuat dengan hasil wawancara dengan Bapak Ribut sebagai berikut:



“Struktur organisasi lebih jelasnya bisa dilihat di ruangan Subbag Umum. Disini pertama itu ada Kepala KPPN saya sendiri. Di bawahnya ada Kepala Subbag Umum Bapak Slamet yang bagian mengurus urusan rumah tangga dan pegawai-pegawai disini. Lalu ada Kepala Seksi Pencairan Dana, Kepala Seksi Bank, Kepala Seksi Verifikasi dan Akuntansi, dan juga Kepala Seksi MSKI. Di bawah kuasa Kepala seksi itu juga ada pegawai-pegawai yang melaksanakan pekerjaan sesuai tupoksi seksi masing-masing.” (wawancara dengan Bapak Susanto pada hari Selasa 04 April 2017, pukul 14.04 di KPPN Malang)

2) Penentuan Resiko (*Risk Assesment*)

Penentuan resiko adalah identifikasi dan analisis resiko untuk menetapkan tujuan organisasi dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku pada organisasi yang bersangkutan. Manajemen harus bisa mengelola atau mengendalikan resiko yang telah teridentifikasi sebelumnya. Resiko dapat timbul atau berubah dikarenakan perubahan peraturan yang berlaku, adanya karyawan baru, serta adanya sistem informasi yang baru. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Susanto:

“Disini ada diklat-diklat itu yang dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing, namanya diklat fungsional. Misalnya dia diklat untuk pekerjaannya itu, peningkatan kualitasnya SDMnya untuk menyesuaikan dengan pekerjaan. Ketika perubahan dari manual kita ke proses SPAN ini semua juga mendapat pendidikan dulu gitu ya. Jadi tidak dibiarkan saja. Di kita ada termasuk menyerahkan begini, kita ada aplikasi *training*. Kita kalau tidak mampu apa bisa menyesuaikan dari *training* itu. Misal, saya minta pendidikan ini, minta pendidikan ini. Nah ini untuk menjaga kualitas, sehingga diharapkan pegawai bisa menyesuaikan diri dengan perubahan yang tadi, dari manual ke proses SPAN.” (wawancara dengan Bapak Susanto pada hari Kamis 13 April 2017, pukul 14.12 di KPPN Malang)

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa sebelumnya pekerjaan di KPPN Malang dilakukan secara manual, hingga terdapat perubahan ke proses SPAN. Bagi pegawai yang kurang menguasai teknologi tentu akan merasa kesulitan dengan adanya SPAN. Karena itu KPPN Malang selalu mengadakan



pelatihan dan peningkatan kualitas SDM para pegawainya berupa diklat fungsional. Hal ini dilakukan agar pegawai bisa menyesuaikan diri dengan pekerjaannya, sehingga dalam proses transisi sistem yang baru para pegawai tidak merasa kesulitan.

Selain itu, KPPN Malang juga menyediakan aplikasi training bagi pegawai. Aplikasi ini berguna untuk membantu pegawai yang belum menguasai cara penggunaan sistem yang baru, sehingga pegawai tersebut bisa meminta dilakukan pelatihan atau pendidikan pada aplikasi training. Upaya-upaya tersebut dilakukan oleh KPPN Malang dalam menjaga kualitas pegawai dan membantu pegawai menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada.

3) Pengendalian Aktivitas (*Control Activities*)

Pengendalian aktivitas adalah tindakan aktif sebagai suatu bentuk reaksi atas hasil penilaian risiko yang telah dilakukan, sehingga mampu mengurangi risiko yang ada. Pengendalian aktivitas mencakup kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh pimpinan sehingga dapat memberikan meyakinkan bahwa tujuan organisasi telah tercapai. Pengendalian aktivitas terdiri atas :

a) Pemisahan Tugas yang Cukup

Pemisahan tugas ini meliputi pemisahan penyimpanan aset-aset dari pencatatan akuntansi, pemisahan otorisasi transaksi, pemisahan tanggung jawab operasional dari tanggung jawab pencatatan, dan pemisahan tugas teknologi informasi dari penggunaannya. Pembagian tugas dapat dilakukan dengan cara membagi tanggung jawab pelaksanaan suatu transaksi ke tangan beberapa orang atau departemen. Selain itu, bisa juga dilakukan



melalui sistem komputer. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Ribut terkait pemisahan tugas di KPPN Malang:

“Pemisahan tugas ada, pasti ada. Pekerjaan di KPPN Malang kan banyak ya, kalau tugasnya tidak dipisah-pisah bisa membingungkan. Di KPPN Malang ini ada 5 seksi ya. Masing-masing seksi pekerjaannya berbeda-beda. Misalnya Seksi Pencairan Dana melalui bagian *front office* menerima SPM, diteliti kelengkapannya kemudian diserahkan ke *middle office*. Kemudian diterbitkan SP2D yang sudah disetujui Kepala Seksi Pencairan Dana. Lalu diserahkan ke Kasi Bank untuk di cairkan dana yang tertera di SP2D itu. Kemudian ke Seksi Verifikasi dan Akuntansi. Begitu, jadi tiap seksi itu memiliki bagiannya masing-masing”.(wawancara dengan Bapak Ribut pada hari Selasa 04 April 2017, pukul 14.04 di KPPN Malang)

Hasil wawancara dengan Bapak Ribut menjelaskan bahwa di KPPN Malang pemisahan tugas diterapkan baik dalam seksi yang berbeda maupun dalam seksi yang sama. Dalam seksi yang sama, misalnya di Seksi Pencairan Dana, pemisahan tugas dilakukan antara pegawai di *front office* dengan pegawai di *middle office*. Pegawai di *front office* melakukan penerimaan SPM dari satuan kerja, lalu *middle office* bertugas memeriksa kembali SPM yang sudah diterima sebelum mencetaknya menjadi konsep SP2D. Hal ini dilakukan untuk memastikan tidak ada kesalahan dalam pekerjaan atau sebagai *check and balance*.

b) Otorisasi Transaksi dan Aktivitas yang Tepat

Pengendalian ini sangat dibutuhkan khususnya pada bagian keuangan agar melaksanakan prosedur otorisasi sesuai dengan kebijakan yang berlaku. Otorisasi dilakukan dengan memberikan wewenang atau otorisasi kepada pihak tertentu untuk mengotorisasi transaksi yang terjadi dalam suatu organisasi. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Ribut:



“Transaksi disini diotorisasi ya sama kepala kasi nya. Tergantung transaksinya dalam bentuk seperti apa dulu. Otorisasi itu paraf ya jadi menandatangani. Contoh Seperti Surat Keterangan Penghentian Pembayaran (SKPP) diparaf oleh Kepala Seksi Pencairan Dana. Kalau transaksi pengadaan barang dan jasa diparaf oleh Kepala Subbag Umum lalu nanti diteruskan lagi ke Kepala KPPN Malang untuk diparaf kembali sebagai tanda telah disetujui. Jadi yang memiliki otorisasi ya hanya orang-orang yang berwenang saja”. (wawancara dengan Bapak Ribut pada hari Selasa 04 April 2017, pukul 14.04 di KPPN Malang)

Otorisasi di KPPN Malang dilakukan dengan membubuhkan paraf atau tanda tangan ke dokumen transaksi. Biasanya otorisasi transaksi di KPPN

Malang dilakukan oleh kepala seksi, tetapi tergantung kepada jenis dokumen transaksi tersebut. Apabila transaksi dalam bentuk SKPP maka akan diotorisasi oleh Kepala Seksi Pencairan dana. Tetapi jika transaksi

dalam bentuk pengadaan barang dan jasa maka akan diotorisasi oleh Kepala Subbag Umum yang kemudian diteruskan kepada Kepala KPPN untuk disetujui.

c) Dokumentasi dan Pencatatan yang Cukup

Dokumentasi dan catatan harus memiliki nomor yang dibuat pada saat transaksi terjadi, mudah dimengerti, diancang untuk banyak kegunaan, dan disusun dalam bentuk yang memungkinkan untuk dilakukan pengecekan

intern dalam formulir atau catatan tersebut. Di KPPN Malang penomoran sudah dilakukan salah satunya pada Seksi Pencairan Dana dimana setiap

SPM yang masuk akan dicatat pada buku catatan Pembukuan Pencairan Dana (PPD) harian untuk SPM harian dan PPD gaji untuk SPM gaji, dan kemudian diberikan nomor khusus yang ditulis di halaman luar SPM sesuai dengan nomor yang tertera di PPD. Hal tersebut bertujuan agar



mempermudah saat dilakukan pengecekan, jika ada data atau dokumen yang tidak bisa ditelusuri. Berikut penjelasan Bapak Ribut dalam wawancara:

“Kalo ada SPM disitu setelah dari *front office* akan diserahkan ke *middle office*. Sewaktu di *middle office* itu nanti SPM akan dicatat pada buku catatan PPD harian untuk SPM harian dan PPD gaji untuk SPM gaji, kemudian diberi nomor sesuai yang dicatat di buku PDD. Jadi kalau butuh tidak repot-repot mencarinya”. (wawancara dengan Bapak Ribut pada hari Selasa 04 April 2017, pukul 14.04 di KPPN Malang)

d) Pengendalian Fisik terhadap Aset dan Catatan

Cara untuk melindungi kekayaan dan catatan salah satunya dengan menyediakan perlindungan secara fisik, yaitu dengan menyimpan uang dan dokumen pada ruang penyimpanan khusus. Perlindungan terhadap catatan dan dokumen sangat diperlukan, mengingat pentingnya arti catatan dan dokumen bagi organisasi dan resiko yang ditanggung organisasi apabila catatan dan dokumen tersebut rusak atau hilang. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Ribut:

“Kalau penyimpanan berupa uang di KPPN ini tidak ada karena segala uang yang masuk dan keluar disetor dan dicairkan langsung ke dan oleh Bank. Jadi KPPN hanya menyetujui atau menolak dana yang diajukan oleh satker. Kalau nanti dana yang diberikan ke satker setelah pembelanjaan masih bersisa ya kita setorkan lagi ke bank. Jadi kita semacam apa ya, perantara saja. Kalau untuk dokumen kita sudah ada tempat khusus namanya ruang arsip jadi memang khusus untuk pengarsipan. Setelah diarsip nanti dokumen disimpan di itu kayak lemari khusus untuk menyimpan dokumen-dokumen terbaru. Sedangkan dokumen yang lama tetap kita simpan tapi di pisahkan ada lagi ruangnya sendiri”. (wawancara dengan Bapak Ribut pada hari Selasa 04 April 2017, pukul 14.04 di KPPN Malang)



Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa KPPN Malang tidak memiliki ruang penyimpanan khusus untuk uang. Setelah pergantian sistem dari manual ke sistem SPAN segala bentuk kegiatan dilakukan melalui teknologi berupa aplikasi, termasuk dalam hal penyimpanan uang. Dulu KPPN Malang memiliki ruang khusus penyimpanan uang yang akan dicairkan oleh satker, tetapi sekarang KPPN Malang hanya meneliti SPM dan menerbitkan SP2D yang diajukan satker saja, sedangkan dana yang telah disetujui hanya bisa dicairkan langsung oleh Bank persepsi. Jadi setelah menerima SP2D dari KPPN, satker harus ke Bank yang bersangkutan agar dananya bisa dicairkan dengan membawa SP2D tersebut.

Walaupun demikian, di KPPN Malang masih terdapat tempat khusus untuk penyimpanan dokumen. Sebelumnya, dokumen akan di masukkan bagian pengarsipan. Setelah itu dokumen yang baru akan disimpan ke dalam lemari-lemari khusus untuk menyimpan dokumen yang berada di ruang tengah kantor atau *middle office*. Sedangkan untuk dokumen-dokumen yang lama disimpan dalam ruang khusus yang berada di gedung lama KPPN Malang.

e) Pengecekan terhadap Pelaksana

Pengecekan di KPPN Malang dilakukan oleh masing-masing kepala seksi. Pegawai setelah melakukan pekerjaan akan menyerahkan hasilnya ke kepala seksi yang bersangkutan. Kemudian kepala seksi tersebut akan melakukan pengecekan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh



pegawainya. Apabila telah benar dan sesuai maka akan disetujui dan dikembalikan ke pegawai yang bersangkutan untuk diproses lebih lanjut.

Tetapi jika belum sesuai, maka pegawai tersebut harus mengoreksi dan memberikannya lagi kepada kepala seksi sampai pekerjaan yang dilakukan

telah sesuai agar bisa disetujui. Berikut hasil wawancara dengan Ibu

Endang:

“Nanti biasanya kepala seksi yang biasanya melakukan atau melaksanakan pengecekan. Kita mengerjakan apa kan diserahkan ke kepala seksi atas hasil yang kita kerjakan tadi. Oleh kepala seksi akan di *cross check* kembali kurangnya apa kurang apa. Nah nanti yang belum benar harus kita betulkan sesuai yang diarahkan, kan gitu”. (wawancara dengan Ibu Endang pada hari Selasa 04 April 2017, pukul 14.42 di KPPN Malang)

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

Informasi merupakan hasil dari data yang telah diolah yang akan digunakan sebagai media pengambilan keputusan, sedangkan komunikasi adalah proses penyampaian informasi kepada pihak lain, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan mendapat umpan balik. Berdasarkan wawancara, diketahui bahwa KPPN Malang memiliki *group watshapp* khusus pegawai yang membahas mengenai informasi, berita dan kegiatan saat ataupun setelah kembali kerumah masing-masing. Keberadaan *group watshapp* ini memudahkan para pegawai apabila sedang tidak berada di kantor, mereka tetap mendapatkan kabar dari *group* tersebut. Selain itu, setiap hari Senin di KPPN Malang rutin diadakan kegiatan *sharing* antar pimpinan dan pegawai mengenai peraturan baru, saran, ide dan masukan, dll sehingga



pimpinan mengetahui apa yang diharapkan oleh para pegawai. Berikut penjelasan Bapak Ribut dalam wawancara di KPPN Malang:

“Sarana komunikasi di sini kita ada *group watshapp*. Jadi ada info apa kabar apa ketika sudah tidak di kantor kita bisa memberi tahu di grup. Kemudian setiap hari senin kita ada kegiatan seperti sharing-sharing begitu mengenai peraturan baru, saran, usulan dan sebagainya. Lalu ada juga itu, seperti sosialisasi apabila ada pegawai yang selesai mengikuti diklat atau pelatihan itu biasanya akan membagikan ilmunya ke pegawai-pegawai lain. Jadi kita juga bisa tahu apa yang dia pelajari disana. Kemudian juga kalau mau ada rencana penerapan aplikasi baru itu juga di perkenalkan dulu kepada kita melalui sosialisasi ini jadi supaya kita bisa tahu dan tidak kaget nanti ya ketika aplikasi tersebut mulai diterapkan”. (wawancara dengan Bapak Ribut pada hari Selasa 04 April 2017, pukul 14.04 di KPPN Malang)

KPPN Malang juga sering melakukan sosialisasi kepada pegawainya apabila ada salah satu pegawai yang kembali dari pelaksanaan diklat. Biasanya pegawai tersebut akan membagikan ilmu dan pengalamannya selama diklat agar pegawai lainnya juga mengetahui. Sosialisasi terhadap pegawai juga dilaksanakan apabila terdapat rencana penerapan aplikasi baru di KPPN Malang. Sosialisasi tersebut dilaksanakan agar mereka mengenal dan memahami tentang aplikasi yang baru, sehingga mereka tidak merasa kaget apabila nanti sudah mulai diterapkan.

Tidak hanya itu, KPPN Malang juga rutin memberikan sosialisasi dan bimbingan kepada para satuan kerja. Sosialisasi biasa dilakukan dalam hal pemberian informasi terkait dengan peraturan baru yang akan diberlakukan. Pihak satker akan diberi pemahaman mengenai peraturan baru, perbedaan dengan peraturan lama dan pengaruhnya terhadap satuan kerja itu sendiri.

Sedangkan bimbingan dilakukan dalam rangka membimbing para satuan kerja yang belum mengerti cara penggunaan aplikasi perbendaharaan bagi



satker seperti Sistem Laporan Bendahara Instansi (SILABI), Sistem Aplikasi Satker (SAS), Sistem Akuntansi Instansi Berbasis Akrua (SAIBA), dsb. Tidak semua satuan kerja mengetahui cara penggunaan aplikasi perbendaharaan sehingga diantaranya memerlukan bimbingan dari ahlinya. Bimbingan dilakukan dengan memberitahu dan mengajari cara penggunaan aplikasi yang belum kuasai oleh satuan kerja sampai mereka merasa benar-benar paham dan mengerti cara penggunaan aplikasi tersebut. Berikut penjelasan dari Bapak Ribut:

“Sarana informasi dan komunikasi yang ditujukan kepada satker kita adakan sosialisasi dan bimbingan. Sosialisasi dilakukan kalau ada peraturan baru. Pihak satker mungkin ada yang belum tahu mengenai peraturan tersebut. Sehingga perlu kita lakukan sosialisasi. Kalau bimbingan biasanya ditujukan kepada satker yang belum tahu cara penggunaan aplikasi seperti SILABI, SAS, SAIBA, dsb ya ada banyak. Nah yang belum-belum bisa itu nanti akan kita bimbing, kita kasih tahu cara penggunaannya seperti apa sampai mereka bisa dan paham betul”. (wawancara dengan Bapak Susanto pada hari Kamis 13 April 2017, pukul 14.12 di KPPN Malang)

5) Pemantauan (*Monitoring*)

Pemantauan merupakan proses penilaian kualitas kinerja struktur pengendalian intern. Hal itu menyangkut penilaian tentang rancangan dan pelaksanaan operasi pengendalian oleh orang yang tepat untuk setiap periode waktu tertentu. Berdasarkan hasil wawancara, KPPN Malang memiliki bagian yang bertugas melakukan pemantauan terhadap kinerja dan disiplin pegawai.

Pemantauan tersebut dilakukan oleh seksi MSKI. Pemantauan terhadap kinerja yang pertama diawali dengan menetapkan kontrak kerja yang disebut dengan IKU pada awal tahun. IKU berisi mengenai target-target yang harus dicapai oleh pegawai pada periode tertentu, bisa triwulan, semester maupun



tahunan. Pegawai harus bisa mencapai target yang ditetapkan pada IKU, apabila tercapai maka tidak perlu diawasi, tetapi jika belum tercapai maka akan segera diambil langkah untuk melaksanakan diklat terhadap pegawai tersebut.

“Menetapkan kontrak kinerja awal tahun antara atasan dan bawahan. Di kita disebut Indikator Kinerja Utama (IKU) yang itu berisi mengenai target-target yang harus dicapai pada periode tertentu. Bisa triwulanan bisa semesteran, tahunan. Nah atas dasar IKU tersebut, maka pegawai berkewajiban mencapai target yang dibebankan. Kemudian pengawasannya bagaimana. Ketika setiap triwulan itu dievaluasi, sebelum triwulan akan dievaluasi akan mencapai atau tidak. Kalau tidak tercapai maka segera diambil langkah untuk melakukan diklat terhadap pegawai itu.” (wawancara dengan Bapak Susanto pada hari Kamis 13 April 2017, pukul 14.12 di KPPN Malang)

Sedangkan untuk pemantauan terhadap disiplin pegawai, KPPN Malang menanamkan nilai-nilai Kementerian Keuangan untuk dijadikan pedoman berperilaku kepada seluruh pegawainya. Atas penerapan kode etik dan disiplin pegawai tersebut, setiap 3 bulan akan dilakukan evaluasi untuk mengetahui apakah pegawai semakin baik atau justru semakin tidak disiplin. Apabila pegawai tidak disiplin dan pelanggarannya sudah dianggap maksimal maka akan diberikan konsekuensi sesuai peraturan yang ada. Berikut penjelasan dari Bapak Susanto:

“Kemudian pengawasan mengenai disiplin. Disiplin pegawai itu diawasi dengan menetapkan dulu peraturan-peraturan, dan di kita itu ada nilai-nilai Kementerian Keuangan yang harus dilaksanakan oleh pegawai. Nah, ketika apa, yang telah ditetapkan tadi kemudian setiap 3 bulan dievaluasi atas penerapan kode etik dan disiplin pegawai. Pegawai ini makin lama makin membolos, makin tidak disiplin atau makin baik. Apabila dia kurang baik maka pertama akan diberi peringatan. Kemudian apabila sudah mencapai target akan ditetapkan sesuai ketentuannya, dalam arti kalau pelanggarannya sudah maksimal ya diterapkan aturan yang ada.” (wawancara dengan Bapak Susanto pada hari Kamis 13 April 2017, pukul 14.12 di KPPN Malang)

Hasil wawancara diatas telah dilakukan uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber. Peneliti membandingkan hasil wawancara dengan narasumber satu dan narasumber lainnya yaitu Kepala KPPN Malang, Kepala Subbag Umum, Kepala MSKI dan pegawai pemungut PPN di KPPN Malang. Peneliti mengambil jawaban yang sama dari keempat narasumber tersebut berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang peneliti ajukan, sehingga dapat peneliti simpulkan bahwa penerapan SPI di KPPN Malang sudah baik dan ideal.

2. Kinerja KPPN Malang

a. Kinerja KPPN Malang dalam Melaksanakan Tugas dan Kewajibannya

Organisasi dianggap memiliki kinerja yang baik apabila telah berhasil melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil wawancara, kinerja KPPN Malang di dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya terlebih dahulu dilakukan dengan menandatangani kontrak kerja yang disebut dengan IKU. IKU adalah aspek penanda kinerja yang dianggap paling kritis dalam menentukan kegagalan atau keberhasilan suatu usaha (Amir, 2015:128). IKU merupakan instrumen alat ukur untuk menentukan dan mengukur kemajuan pencapaian tujuan organisasi. Setiap tahun semua pegawai di KPPN Malang menandatangani kontrak kinerja atau IKU. Masing-masing pegawai memiliki target-target pekerjaan yang harus diselesaikan selama triwulan, semesteran maupun tahunan yang tercantum dalam IKU. Target tersebut harus bisa dicapai pegawai selama jangka waktu yang telah ditetapkan.

“Jadi setiap tahun semua pegawai tu menandatangani kontrak kinerja, kalau disini disebut dengan IKU. Misal ditentukan ada targetnya, target



triwulan apa sudah tercapai atau belum. Setiap 3 bulan sekali dibuat laporannya”. (wawancara dengan Bapak Ribut pada hari Selasa 04 April 2017, pukul 14.04 di KPPN Malang)

Selama tahun 2016 KPPN Malang telah berhasil mencapai target yang tertera dalam IKU. Hal tersebut menandakan bahwa KPPN Malang telah berhasil dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Apabila tidak bisa melaksanakan tugas dan kewajiban sebagaimana mestinya maka akan diterbitkan surat rekomendasi atau surat teguran yang menyatakan bahwa pekerjaan tidak dilakukan sesuai dengan SOP yang berlaku atau karena kelalaian akibat banyaknya pekerjaan yang dilakukan. Berikut adalah hasil wawancara dengan Bapak Ribut:

“Di IKU yang saya jelaskan tadi itu terdapat target-targetnya yang harus dicapai berapa. Target berapa, realisasi berapa. Kalau realisasinya diatas target yang ditetapkan ya bisa dibilang sudah berhasil dalam melaksanakan tugas dan kewajiban, karena targetnya sudah tercapai. Kebetulan tahun 2016 itu KPPN Malang di Laporan Capaian IKU ya, itu realisasinya sudah melebihi target. Walaupun nanti tidak melaksanakan tugas sebagaimana mestinya ya akan diterbitkan surat rekomendasi, teguran itu ya kalau pekerjaan ini tidak dilaksanakan sesuai SOP. Bisa juga karena kelalaian atau mungkin beban kerja banyak jadi ada yang kelolosan gitu ya.” (wawancara dengan Bapak Ribut pada hari Selasa 04 April 2017, pukul 14.04 di KPPN Malang)

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Amir (2015:128) kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor pegawai itu sendiri tetapi juga dipengaruhi oleh kelompok dan lingkungan organisasi tempatnya bekerja. Kemampuan yang dimiliki pegawai dapat membentuk atau menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Kinerja yang diberikan manusia atau individu dipandang sebagai input atau masukan bagi organisasi itu sendiri.



Di KPPN Malang terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawainya. Faktor tersebut antara lain tingkat pendidikan, tingkat usia, tingkat motivasi, tingkat ketrampilan, dan tingkat kemampuan individu. Tingkat pendidikan merupakan faktor yang paling dominan diantara faktor-faktor yang lainnya, karena tingkat pendidikan mempengaruhi kecerdasan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Sedangkan untuk tingkat motivasi setiap orang berbeda-beda, terkadang usia yang lebih tua motivasinya lebih besar dibandingkan dengan usia muda. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Ribut:

“Yang mempengaruhi tingkat pendidikan, tingkat usia, yang utama ya. Yang kecil mungkin motivasi itu beda, kadang usia yang tua lebih motivasi lebih tinggi dari yang usia muda itu sifatnya ya tidak bisa ditentukan pasti ya. Beda orang beda-beda. Tapi yang dominan adalah tingkat pendidikan dan usia. Tingkat pendidikan mempengaruhi kecerdasan”. (wawancara dengan Bapak Ribut pada hari Selasa 04 April 2017, pukul 14.04 di KPPN Malang)

Selain mempengaruhi kecerdasan, tingkat pendidikan juga mempengaruhi jenjang kepangkatannya. Pegawai yang memiliki tingkat pendidikan yang masih rendah maka tanggungjawab yang diberikan pun juga rendah. Sedangkan untuk kemampuan pegawai masih bisa diasah dan dikembangkan. Pegawai yang dianggap memiliki kemampuan yang kurang akan dikirim ke diklat. Seperti yang disampaikan Bapak Slamet selaku Kepala Subbag Umum dalam wawancara sebagai berikut:

“Pendidikan itu otomatis. Kan pendidikan itu kan kaitannya dengan kepangkatan. Jenjang kepangkatan. Kalau dari SMP kan pangkatnya rendah ada jenjang kepangkatannya. Kalau pangkatnya rendah berarti tanggungjawabnya juga rendah. Selain itu ketrampilan sama kemampuan. Kemampuan itu kan bisa diasah dari diklat, dikirim ke diklat seperti itu”.



(wawancara dengan Bapak Slamet pada hari Rabu 26 April 2017, pukul 13.30 di KPPN Malang)

c. Evaluasi Kinerja (*Appraisal of Performance*)

Menurut Uno (2014:87) evaluasi kinerja merupakan proses yang berguna untuk mengukur kinerja seseorang. Proses pengukuran ini dengan membandingkan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran, maupun kriteria yang telah ditetapkan dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja yang nyata jauh melampaui apa yang diharapkan adalah kinerja yang menetapkan standar-standar tertinggi yang harus dicapai oleh seseorang, dan standar-standar yang diterapkan melampaui apa yang diminta atau diharapkan orang lain (Uno, 2014:86).

Evaluasi kinerja di KPPN Malang dilakukan setiap triwulan, semester maupun tahunan. Evaluasi tersebut dilakukan terhadap pegawai individu oleh atasannya. Pegawai akan dimonitor untuk mengetahui apakah target yang tertera dalam IKU dapat tercapai atau tidak. Apabila tidak, maka akan dicari sebab atau masalah yang menyebabkan pegawai tersebut tidak bisa mencapai target dalam IKU. Tetapi jika pegawai sudah bisa mencapai target yang ditetapkan dalam IKU, evaluasi tetap akan dilakukan agar kedepannya kinerja yang sudah baik bisa menjadi lebih baik lagi. Berikut penjelasan dari Bapak Slamet:

“Ada, evaluasi kinerja dilakukan oleh atasannya masing-masing. Kalau Subbag Umum ya saya sendiri. Evaluasi itu dalam arti evaluasi itu kan ada di IKU, kalau tidak triwulan, semester, dan tahunan. Pegawai dikasih IKU, nah tercapai tidak IKUnya. Kalau tidak tercapai, apa yang jadi masalahnya. Jadi di monitor pekerjaannya. Kalaupun sudah tercapai targetnya, ya harus tetap dievaluasi supaya lebih baik dan lebih baik lagi



kedepannya” (wawancara dengan Bapak Slamet pada hari Rabu 26 April 2017, pukul 13.30 di KPPN Malang)

Bapak Ribut menambahi penjelasan dari Bapak Slamet mengenai evaluasi kinerja di KPPN Malang sebagai berikut:

“Evaluasi kinerja itu ada yang triwulan, ada yang semesteran dan tahunan. Jadi setiap tahun pegawai itu menandatangani IKU. Misal ditentukan ada targetnya triwulan, semester atau tahunan. Lalu nanti dibuat laporan capaiannya. Kalau kita sistemnya kan aplikasi, misal itu realisasi penyerapan baku APBN ditargetnya dalam 3 bulan itu 15%. Ini kita bisa dengan sistem SPAN bisa langsung di *printout* realisasi sampai 31 Maret ada berapa persen. Kalau dicetak 15,1% kan diatas target yang telah ditetapkan. Misalnya seperti itu. Jadi penilaian itu dari aplikasi juga, tidak bisa dibohongjadi di aplikasi langsung di *printout* hasilnya seperti ini langsung keluar. Tidak dihitung secara manual. Laporan capaian dilampiri dengan bukti pendukung *printout* dari aplikasi tersebut”. (wawancara dengan Bapak Ribut pada hari Selasa 04 April 2017, pukul 14.04 di KPPN Malang)

Evaluasi kinerja dilakukan dengan mengacu terhadap taret-target dalam IKU yang ditandatangani dan dilaksanakan oleh pegawai. Target tersebut bisa triwulan, semester ataupun tahunan. Setelah itu, dibuat laporan capaian IKU menggunakan aplikasi SPAN. Misalnya penyerapan baku APBN di target 15% dalam IKU, sewaktu di *printout* melalui aplikasi SPAN realisasinya 15,1% maka dianggap sudah bisa mencapai target yang ditetapkan. Penilaian kinerja dari aplikasi seperti SPAN hasilnya jujur dan tidak ada kecurangan karena langsung diolah oleh sistem.

Hasil wawancara diatas telah dilakukan uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber. Peneliti membandingkan hasil wawancara dengan narasumber satu dan narasumber lainnya. Peneliti mengambil jawaban yang sama dari ketiga narasumber yaitu Kepala Subbag Umum, Kepala MSKI dan pegawai pemungut PPN di KPPN Malang. Sehingga dapat peneliti simpulkan bahwa kinerja KPPN



Malang dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dapat dikatakan baik.

Evaluasi kinerja juga sudah dilakukan di KPPN Malang dalam rangka menilai dan memperbaiki kinerja organisasi, tetapi dalam pelaksanaannya masih ditemui faktor yang menghambat kinerja.

3. Kinerja KPPN Malang sebagai Pemungut PPN

a. Pemungutan PPN

Menurut TMbooks (2013:1) PPN adalah pajak yang dikenakan atas konsumsi Barang Kena Pajak (BKP) atau Jasa Kena Pajak (JKP) di dalam Daerah Pabean (dalam wilayah Indonesia). PPN merupakan pajak yang dikenakan atas setiap pertambahan nilai dan penggunaan BKP atau JKP di dalam daerah pabean dalam peredarannya dari produsen ke konsumen.

Pemungut PPN di Indonesia salah satunya adalah KPPN Malang.

“Memungut PPN itu kalau kantor membeli atau menggunakan jasa dari PKP rekanan pemerintah. Contohnya beli peralatan kantor, nanti harganya diatas Rp 1.000.000,- kalau dibawahnya itu tidak dikenai PPN. Nanti harganya sudah harus termasuk PPN yang 10% jadi kalau misalnya saja harga Rp 1.200.000,- ditambah PPN jadinya Rp 1.320.000,-. Jadi yang dikenai PPN ya barang yang dibeli itu. 10% nya dari harga kita setorkan ke negara, lalu yang sisanya dibayarkan ke PKP rekanan pemerintah”. (wawancara dengan Ibu Endang pada hari Selasa 04 April 2017, pukul 14.42 di KPPN Malang)

KPPN Malang memungut PPN apabila melakukan kegiatan membeli atau memakai jasa dari PKP rekanan pemerintah. PPN dikenakan terhadap barang yang di beli atau jasa yang di pakai. PPN yang dikenakan sebesar 10% dari harga jual barang atau jasa. Harga barang atau jasa tersebut harus diatas Rp 1.000.000,- karena apabila dibawah Rp 1.000.000,- tidak dipungut PPN.

Sebagai contoh, KPPN Malang membeli peralatan kantor senilai Rp 1.200.000,- maka harga yang ditetapkan sudah termasuk dengan PPN sebesar

10% yaitu Rp 1.320.000,- PPN sebesar Rp 120.000,- disetorkan ke kas negara melalui bank persepsi, dan Rp 1.200.000,- dibayarkan ke PKP rekanan pemerintah sebagai penjual peralatan kantor.

“Dilakukan ya saat membeli itu. Jadi kalau beli barang ya langsung dipungut saat itu juga waktu kita bayar. Kalau kita beli barang atau jasa ya, nanti PKP itu menerbitkan faktur, disana tercantum jumlah yang harus dibayar berapa. Lalu juga mengisi SSP biasanya rangkap 4, isinya ya informasi terkait rekanan itu, Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) dll. Karena PPN nya kita yang memungut jadi harga yang ada di faktur sudah termasuk PPN. Nanti rekanan yang bersangkutan akan minta SSP yang sudah di isi tadi akan diserahkan ke KPPN untuk di stempel, itu nanti yang diminta rekanan untuk bukti”. (wawancara dengan Ibu Endang pada hari Selasa 04 April 2017, pukul 14.42 di KPPN Malang)

Pemungutan PPN oleh KPPN Malang dilakukan saat terjadinya pembayaran atas pembelian barang atau jasa. PKP rekanan pemerintah akan menerbitkan faktur dan mengisi SSP. SSP untuk PPN yang dipungut oleh KPPN dibuat rangkap 4 yang berisi informasi mengenai PKP rekanan pemerintah seperti NPWP dan identitas PKP rekanan tersebut. SSP tersebut akan diserahkan ke KPPN Malang untuk dibubuhi cap “TELAH DIBUKUKAN” pada SSP lembar 1 dan 2. Kemudian SSP lembar 1 akan dikembalikan lagi kepada PKP rekanan pemerintah sebagai bukti bahwa PPN telah dipungut.

b. Penyetoran PPN

PPN yang telah dipungut oleh KPPN Malang dari PKP rekanan pemerintah selanjutnya akan disetorkan ke kas negara melalui bank persepsi. PKP rekanan pemerintah membuat faktur pajak dan SSP pada saat menyampaikan tagihan kepada KPPN baik untuk sebagian maupun seluruh pembayaran atas tagihan. SSP diisidengan membubuhkan NPWP dan identitas



PKP rekanan pemerintah yang bersangkutan, tetapi penandatanganan SSP dilakukan oleh KPPN sebagai penyeter atas nama PKP rekanan pemerintah.

“Pakai aplikasi yang dari Dirjen Pajak juga, ada kan khusus buat setor pajak. Apa ya namanya, *e-billing* ya, ya kita pakai itu. Kalau dulu masih manual tapi sudah diganti pakai aplikasi ini. Jadi setelah kita bayar tagihannya langsung disetorkan hari itu juga, pakai *e-billing*” (wawancara dengan Ibu Endang pada hari Selasa 04 April 2017, pukul 14.42 di KPPN Malang)

Berdasarkan hasil wawancara, KPPN Malang menyetorkan PPN melalui aplikasi *e-billing*. *E-billing* merupakan sistem pembayaran elektronik yang dibuat oleh Direktorat Jenderal Pajak untuk mempermudah Wajib Pajak dalam menyetorkan pajaknya. Pembayaran dengan *e-billing* menggunakan kode *billing* atau nomor wajib pajak melalui loket bank atau kantor pos.

Penyetoran pajak yang dilakukan melalui aplikasi *e-Billing* yang pertama dilakukan adalah dengan menunjukkan kode billing dan Wajib Pajak menyetor kepada petugas loket teller bank/pos. Setelah menginput kode *billing* dan menerima uang setoran pajak, *teller* akan melakukan konfirmasi untuk memastikan pembayaran sesuai dengan yang dimaksud. *Teller* akan memproses transaksi dan Wajib Pajak akan mendapatkan Bukti Penerimaan Negara (BPN) yang dapat digunakan sebagai sarana pelaporan dan keperluan administrasi lain di Kantor Pelayanan Pajak (KPP).

c. Pelaporan PPN

Pemungut PPN wajib melaporkan PPN yang telah disetor ke bank persepsi ke KPP tempat Pemungut PPN tersebut terdaftar. Berdasarkan hasil wawancara, KPPN Malang terakhir melaporkan PPN pada bulan maret tahun 2016 lalu. Hal ini dikarenakan pegawai yang bertugas memungut PPN tidak



dapat mengoperasikan aplikasi *e-filling*. Belum adanya sosialisasi dari pihak KPP setempat mengenai cara pengoperasian aplikasi *e-filling* menyebabkan pelaporan PPN di KPPN Malang menjadi terhambat. Pegawai tersebut menyatakan lebih mudah melaporkan PPN secara manual karena dirasa lebih paham cara-caranya daripada menggunakan *e-filling*.

“Laporan SPT PPN sekarang sudah pakai aplikasi juga yang dari Dirjen Pajak khusus untuk melaporkan pajak-pajak. Dulu kan serba manual, pakai surat faktur. Sekarang pakai aplikasi. Tapi semenjak ada aplikasi malah saya ga pernah lapor karena tidak bisa pakainya. Terakhir bulan februari atau maret itu saya lapor secara manual tapi sudah tidak diterima sama sananya, sama pihak KPP. Katanya dulu ada pihak KPP mau kesini, untuk mengajarkan caranya, cara pakainya tapi saya telfon-telfon sampai sekarang belum ada yang datang. Sibuk mungkin ya. Pernah mencoba-coba sendiri, mencari-cari caranya, tapi susah takut salah. Daripada nanti ada apa-apa kan ya, akhirnya ya sudah menunggu dari KPP saja”. (wawancara dengan Ibu Endang pada hari Selasa 04 April 2017, pukul 14.42 di KPPN Malang)

Selain itu, langkah-langkah pengoperasian *e-filling* dianggap membingungkan dan takut terjadi kesalahan jika tidak di jelaskan dan di praktekkan secara langsung oleh pihak yang lebih memahami cara pengoperasian *e-filling*. Pelaporan PPN oleh KPPN Malang secara manual sudah tidak di terima oleh KPP setempat. Saat ini hanya pelaporan pajak dengan aplikasi *e-filling* yang diterima. Karena KPPN Malang belum menerima sosialisasi dari pihak KPP setempat terkait cara pengoperasian *e-filling*, maka sampai saat ini KPPN Malang belum dapat melaporkan SPT PPN sejak maret tahun 2016 lalu. Sementara untuk sanksi terkait tidak lapor SPT, KPPN Malang mengaku belum menerima sanksi dari KPP setempat. Berikut penjelasan dari Ibu Endang:

“Sanksi pasti ada. Tapi entah belum diterapkan atau bagaimana ya saya kurang begitu tahu. Sampai sekarang belum ada itu sanksi dari KPP”.



(wawancara dengan Ibu Endang pada hari Selasa 04 April 2017, pukul 14.42 di KPPN Malang)

Hasil wawancara diatas telah dilakukan uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber. Peneliti membandingkan hasil wawancara dengan narasumber satu dan narasumber lainnya. Peneliti mengambil jawaban yang sama dari ketiga narasumber yaitu Kepala Subbag Umum, Kepala MSKI dan pegawai pemungut PPN di KPPN Malang. Sehingga dapat peneliti simpulkan bahwa kinerja KPPN Malang dalam melaksanakan kewajiban yaitu memungut dan menyetor PPN sudah dilakukan sesuai peraturan yang ada. Tetapi untuk pelaporannya KPPN Malang belum melaksanakan pelaporan sesuai jangka waktu yang ditetapkan.

4. Keterkaitan antara SPI dengan Kinerja KPPN Malang

SPI merupakan suatu perangkat kebijakan dan prosedur yang bertujuan untuk melindungi organisasi beserta asetnya. Selain itu, SPI juga bertujuan menjaga kepatuhan terhadap peraturan, meningkatkan efektivitas dan efisiensi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Adanya SPI diharapkan dapat mengurangi segala resiko yang tidak terduga seperti penyalahgunaan wewenang, dan menjadikan sistem menjadi lebih efektif dan efisien.

Hasil wawancara diketahui bahwa penerapan SPI di KPPN Malang berdampak terhadap kinerja karena dapat meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih teliti dan hasil pekerjaan menjadi lebih akurat. Seluruh pekerjaan yang dilakukan di KPPN Malang harus didasarkan atas SPI yang diterapkan. Peraturan-peraturan baik dari Direktorat Jenderal Perbendaharaan maupun dari Kementerian Keuangan dan juga SOP merupakan bentuk penerapan SPI di KPPN Malang.



Misalnya apabila ada SPM yang masuk dari satker ke *front office*, apa saja yang harus dilakukan petugas terhadap SPM yang masuk tersebut harus berpedoman terhadap SPI, dimana SPI tersebut berbentuk SOP dan peraturan-peraturan.

“Jadi di semua pekerjaan kita itu didasarkan atas SPI. SPI itu sebagai dasar hukum melaksanakan pekerjaan di KPPN. Tadi kan saya bilang berdasarkan peraturan-peraturan Dirjen Perbendaharaan, Peraturan Menteri Keuangan, SOP yang ditentukan oleh Keputusan Dirjen Perbendaharaan itu standarnya SPI. Kayak pedoman kerjanya ya. Misalnya SPI disini kalau bentuk SOP ya itu petunjuk jika SPM masuk dari satker ke *front office* itu apa saja yang harus dilakukan oleh petugas, itukan pengendaliannya apa. Dilihat dasar hukum pembayaran sudah sesuai atau belum, tanggalnya, tanggal SPM nya kapan, terus akunnnya atas beban belanja apa, itu diatur semua di SOP. Terus penerima atau data suppliernya kan, penerimanya, NPWP nya. Jadi petunjuk kerjanya seluruhnya itu ada di SPI atas dasar pedoman kerja baik peraturan-peraturan maupun SOP itu sebagai SPI disini”. (wawancara dengan Bapak Ribut pada hari Selasa 04 April 2017, pukul 14.04 di KPPN Malang)

Pernyataan tersebut didukung oleh pernyataan dari Ibu Endang dan Bapak Slamet sebagai berikut:

“Bagaimana suatu kinerja itu sukses kalau didukung oleh orang-orang atau SDM yang bisa dikendalikan. Nah dikendalikan oleh apa, ya sistem supaya terkendali. Ada aturan, ada aplikasi kan seperti itu pengendaliannya”. (wawancara dengan Ibu Endang pada hari Selasa 04 April 2017, pukul 14.42 di KPPN Malang)

“Iya, SPI itu kan untuk namanya pengendalian ya untuk mengendalikan jangan sampai terjadi *fraud* ya istilahnya *fraud*, kesalahan, jadi jangan sampai terjadi seperti itu. Memang pengendalian itu baik. Pekerjaan yang dilakukan di KPPN Malang pasti ada kaitannya dengan SPI. Contoh, SOP nya Subbag Umum itu kan pengendalian juga, jadi kamu kerja sesuai SOP ini kan pengendalian, kalau keluar dari SOP ini berarti kamu sudah *out of control*, di luar pengendalian ini. Kantor kalau nggak ada pengendalian kan jadi berjalan sendiri-sendiri. Kalau berjalan sendiri-sendiri kinerja jadi nggak baik, tujuan juga nggak akan tercapai ya”. (wawancara dengan Bapak Slamet pada hari Rabu 26 April 2017, pukul 13.30 di KPPN Malang)

Kinerja KPPN Malang dapat dikatakan sukses apabila didukung oleh SDM yang dapat dikendalikan. Pengendalian tersebut dapat berupa sistem, aturan



maupun aplikasi yang dapat mengendalikan tindakan maupun pekerjaan orang-orang yang menjadi bagian dalam organisasi tersebut. Pengendalian bertujuan untuk mencegah terjadinya kesalahan maupun kecurangan yang bisa dilakukan oleh pegawai.

Pekerjaan yang dilakukan di KPPN Malang berkaitan dengan SPI yang diterapkan. Misalnya di Subbag Umum, pegawai harus bekerja sesuai dengan SOP yang ada. SOP adalah salah satu bentuk pengendalian intern di KPPN Malang. Apabila pekerjaan tidak dikerjakan sesuai dengan SOP, maka dianggap keluar dari pengendalian yang diterapkan. Tanpa SPI, pekerjaan akan berjalan sendiri-sendiri. Hal ini dapat mengakibatkan kinerja KPPN Malang menjadi tidak baik dan tujuan organisasi tidak akan tercapai.

Hasil wawancara diatas telah dilakukan uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber. Peneliti membandingkan hasil wawancara dengan narasumber satu dan narasumber lainnya. Peneliti mengambil jawaban yang sama dari ketiga narasumber yaitu Kepala Subbag Umum, Kepala MSKI dan pegawai pemungut PPN di KPPN Malang. Sehingga dapat peneliti simpulkan bahwa penerapan SPI di KPPN Malang memiliki kontribusi positif terhadap kinerja KPPN Malang.

5. Keterkaitan antara SPI dengan Kinerja KPPN Malang sebagai Pemungut PPN

Selain melaksanakan tugas dan kewajiban perbendaharaan, KPPN Malang juga memiliki kewajiban di bidang perpajakan yaitu wajib memungut, menyeter dan melaporkan PPN sesuai ketentuan yang berlaku. Oleh karena itu KPPN Malang harus melaksanakan pemungutan PPN dengan berpedoman terhadap



peraturan perpajakan. Hal tersebut sesuai dengan salah satu tujuan dari penerapan SPI yaitu kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.

“Kalau pemungutan PPN sepertinya tidak begitu itu ya, karena kalau bagian yang memungut PPN itu pengendaliannya pakai yang untuk bendahara pengeluaran, jadi SOP nya ya SOP bendahara pengeluaran, SPI yang umum itu berfungsi seperti mengawasi, jadi mengawasi apakah nanti pekerjaannya itu sudah sesuai SOP atau belum. Seperti itu mungkin ya”. (wawancara dengan Ibu Endang pada hari Selasa 04 April 2017, pukul 14.42 di KPPN Malang)

Pernyataan tersebut didukung hasil wawancara dengan Bapak Slamet sebagai berikut:

“Loo kalau pemungut PPN pengendaliannya beda. Itu kan SOP nya SOP bendahara pengeluaran, peraturannya-peraturan perpajakan. Tetapi kinerja pegawai yang mungut PPN itu nanti diawasi pakai SPI KPPN yang umum. Supaya apa, supaya ya dia kerjanya sesuai aturan yang ada yaitu kalau memungut PPN aturannya UU perpajakan.” (wawancara pada hari Rabu 26 April 2017, pukul 13.30 di KPPN Malang)

Berdasarkan hasil wawancara, pemungut PPN di KPPN Malang memiliki pengendalian yang berbeda. Di dalam memungut PPN pegawai mengacu pada peraturan perpajakan dan SOP bendahara pengeluaran. Sedangkan pegawai selain pemungut PPN mengacu kepada peraturan dan SOP perbendaharaan. Meskipun demikian, kinerja pemungut PPN tersebut tetap diawasi oleh SPI yang diterapkan di KPPN Malang. SPI tersebut mengawasi apakah dalam melaksanakan pekerjaan telah sesuai dengan peraturan yang ada, dan telah dilaksanakan sesuai SOP dan undang-undang perpajakan.

Hasil wawancara diatas telah dilakukan uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber. Peneliti membandingkan hasil wawancara dengan narasumber satu dan narasumber lainnya. Peneliti mengambil jawaban yang sama dari ketiga narasumber yaitu Kepala Subbag Umum, Kepala MSKI dan pegawai pemungut



PPN di KPPN Malang. Sehingga dapat peneliti simpulkan bahwa walaupun pengendalian pemungut PPN berbeda dengan pengendalian di KPPN Malang, tetapi dalam pelaksanaannya tetap diawasi oleh SPI yang diterapkasn secara umum karena masih menjadi bagian dari KPPN itu sendiri.

B. Pembahasan

1. Penerapan SPI di KPPN Malang Dilihat dari Unsur-Unsur Pokoknya.

SPI pada dasarnya merupakan suatu bagian dari sistem pengendalian manajemen yang didalamnya mencakup pengendalian-pengendalian yang digunakan organisasi agar dapat menjamin bahwa tujuan dari organisasi dapat tercapai. Hasil pengamatan menjelaskan bahwa pemahaman pegawai KPPN Malang mengenai SPI sangat erat kaitannya dengan kinerja pegawai. Pelaksanaan prosedur kerja harus berdasar pada SPI, sehingga dalam melaksanakan pekerjaan, pegawai tahu mana yang boleh dan mana yang tidak boleh untuk dilakukan. Penerapan SPI di KPPN Malang berdampak terhadap kondisi internal atau lingkungan kerja, karena kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh kondisi internalnya terlebih dahulu, semakin kondusif lingkungan internalnya maka semakin bagus output yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hery (2014:127) yaitu SPI merupakan kebijakan dan prosedur yang salah satunya berguna untuk memastikan bahwa semua ketentuan (peraturan) hukum atau undang-undang serta kebijakan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh karyawan perusahaan, SPI di KPPN Malang digunakan sebagai pegangan dalam melaksanakan prosedur kerja

sehingga di dalam melaksanakan pekerjaan pegawai tidak menyimpang dari peraturan.

Sebagaimana yang tertulis dalam Lampiran Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang SPIP (BPK, 2008:52) dalam rangka pencapaian visi, misi, dan tujuan serta pertanggungjawaban kegiatan Instansi Pemerintah, pimpinan Instansi Pemerintah wajib menerapkan setiap unsur dari SPI. Unsur-unsur tersebut untuk memastikan bahwa SPI sudah dirancang dan diimplementasikan dengan baik, serta untuk membantu pengguna mempertimbangkan hal-hal spesifik yang menunjukkan seberapa jauh SPI tersebut berfungsi. Sehingga dengan terpenuhinya unsur-unsur SPI yang ada menunjukkan bahwa SPI telah diterapkan atau diimplementasikan dengan baik.

Berdasarkan hasil pengamatan, penerapan SPI di KPPN Malang sudah sesuai dan sudah memadai dalam upaya mencapai tujuan dan menunjang kinerja KPPN Malang. SPI yang diterapkan di KPPN Malang telah ideal karena telah sesuai dengan pendapat Rahayu (2013:294) dimana KPPN Malang sudah memenuhi unsur-unsur minimal yang diterapkan agar bisa dikatakan ideal. Penelitian ini didukung dengan hasil penelitian Pamungkas (2015) yaitu unsur-unsur SPI antara lain lingkungan pengendalian, penentuan resiko, pengendalian aktivitas, informasi dan komunikasi, dan pemantauan sudah baik dan ideal. Tetapi penelitian ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Mamujaja (2016) karena dari hasil penelitiannya menyatakan bahwa unsur-unsur SPI yang terdapat pada Dispenda Kota Manado yaitu unsur pemisahan tugas masih terdapat kekurangan karena penerimaan pajak daerah diterima oleh dua pihak yaitu Bendahara Penerima dan Bank.

Meskipun penerapan SPI di KPPN Malang telah sesuai, tetapi dalam pelaksanaannya masih ditemui faktor yang menghambat penerapan SPI yaitu apabila SOP nya terlalu rumit, seperti pekerjaan yang seharusnya melalui dua orang langsung dikerjakan oleh satu orang dengan alasan untuk mempercepat pekerjaan. Sependapat dengan yang dikemukakan Ramandei (2002:62) bahwa pelaksanaan penerapan SPI selalu dihadapkan pada berbagai faktor pengambat, baik secara langsung maupun tidak langsung dan merupakan kendala yang perlu dipertimbangkan. Pada penelitian ini, faktor penghambat penerapan SPI di KPPN Malang adalah masalah SOP yang terlalu rumit, sehingga pekerjaan dilakukan tidak sesuai SOP agar mempersingkat waktu penyelesaian pekerjaan. Tetapi hal tersebut tidak menyalahi koridor karena pekerjaan tetap terselesaikan sebagaimana mestinya dan tidak merugikan pihak manapun. Namun, sebaiknya dilakukan penyederhanaan SOP agar tidak terlalu rumit sehingga pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan singkat dan sesuai prosedur tanpa perlu melangkahi SOP demi mempersingkat waktu penyelesaian pekerjaan.

Berikut hasil pembahasan mengenai unsur-unsur SPI menurut Rahayu (2013:294) yang terdapat di KPPN Malang:

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian meliputi segala tindakan kebijakan dan prosedur yang mencerminkan sikap menyeluruh personel organisasi terhadap pengendalian dan pentingnya pengendalian bagi organisasi tersebut.

Lingkungan pengendalian dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain integritas dan nilai etika, komitmen dan kompetensi, dan struktur organisasi. Faktor-



faktor tersebut menunjukkan baik atau tidaknya lingkungan pengendalian yang terdapat pada suatu organisasi.

Lingkungan pengendalian di KPPN Malang sudah baik dimana faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan pengendalian sudah terpenuhi. Faktor-faktor seperti integritas dan nilai etika, komitmen dan kompetensi, serta struktur organisasi telah ada dan diterapkan di KPPN Malang. Ini menunjukkan bahwa lingkungan pengendalian di KPPN Malang telah terbentuk dengan baik sesuai yang dibutuhkan. Lingkungan pengendalian yang baik akan menunjang pelaksanaan penerapan SPI sehingga SPI yang diterapkan dapat memberikan manfaat yang besar pada organisasi. Selanjutnya akan dijabarkan sebagai berikut:

a) Integritas dan Nilai Etika

Di KPPN Malang terdapat SOP dan nilai-nilai Kementerian Keuangan yang menjadi standard atau pedoman pekerjaan dan perilaku pegawai.

Nilai-nilai Kementerian Keuangan antara lain terdiri atas integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan. Nilai-nilai tersebut terpampang di *middle office* dan di buku saku KPPN Malang,

sedangkan untuk SOP tercantum di Keputusan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-287/PB/2015 tentang Standar Operasional Prosedur pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara. Jadi,

berdasarkan hasil pengamatan, KPPN Malang telah memiliki integritas dan nilai etika yaitu nilai-nilai Kementerian Keuangan dan SOP yang



ditanamkan dalam hal berperilaku maupun dalam melaksanakan pekerjaannya.

b) Komitmen atau Kompetensi

Komitmen terhadap kompetensi meliputi standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi pada masing-masing posisi pada suatu instansi, persyaratan pendidikan, pengetahuan dan keterampilan. KPPN Malang telah memiliki standar komitmen atau kompetensi dimana pegawai KPPN Malang harus memiliki pendidikan, pengetahuan dan keterampilan yang mumpuni. Saat ini KPPN hanya menerima pegawai yang berasal dari prodip atau sarjana atau yang biasa disebut dengan Sekolah Tinggi Administrasi Negara (STAN). Mereka telah mendapatkan pendidikan khusus yang berkaitan dengan bidang kerja di instansi di bawah Direktorat Jenderal Perbendaharaan sehingga dari segi kualitas dianggap cukup mumpuni. Komitmen dan kompetensi tersebut berguna sebagai *filter* agar pegawai yang ada di KPPN Malang adalah orang-orang yang memiliki kemampuan sesuai yang dibutuhkan organisasi. Jadi komitmen dan kompetensi yang terdapat di KPPN Malang adalah berupa standar minimal pendidikan, ketrampilan, kemampuan yang telah ditetapkan dan harus dimiliki calon pegawai yang akan bekerja di KPPN Malang.

c) Struktur Organisasi

Struktur organisasi dapat menggambarkan pembagian deskripsi jabatan yang memperjelas garis wewenang, tanggung jawab dan hak



masing-masing bagian. Selain itu, struktur organisasi juga berfungsi untuk mengetahui secara jelas dari siapa mereka mendapat perintah dan kepada siapa mereka bertanggung jawab. KPPN Malang telah memiliki struktur organisasi yang baik karena sudah terdapat pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas.

KPPN Malang mempunyai bentuk struktur organisasi garis dan staff seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, yaitu wewenang dan tugas berasal dari pimpinan yang dibantu oleh masing-masing bagian. KPPN Malang dipimpin oleh kepala kantor yang membawahi 5 kepala seksi yaitu Seksi Subbag Umum, Seksi Pencairan Dana, Seksi Bank, Seksi Verifikasi dan Akuntansi dan Seksi MSKI dimana setiap seksi memiliki tugas yang berbeda dengan tugas seksi lainnya. Setiap kepala seksi memiliki pegawai-pegawai yang menjadi bawahannya yang melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi seksi yang ditempati. Pegawai tersebut secara langsung mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan yang telah dilakukan kepada kepala seksi, kemudian kepala seksi bertanggungjawab kepada kepala kantor atas hasil pekerjaan di seksinya. Apabila terjadi kesalahan maka akan langsung diketahui siapa yang seharusnya bertanggung jawab atas kesalahan tersebut.

2. Penentuan Resiko (*Risk Assesment*)

Penentuan Resiko di KPPN Malang berupa pelatihan dan peningkatan kualitas SDM para pegawainya berupa diklat fungsional yang ditujukan bagi



pegawai yang kurang menguasai teknologi. Saat ini pekerjaan di KPPN Malang tidak lagi dilakukan secara manual karena sudah mengalami perubahan ke proses SPAN. Sehingga bagi pegawai yang kurang menguasai teknologi akan dikirim untuk mengikuti diklat fungsional agar bisa menyesuaikan diri dengan sistem yang baru.

Selain itu, KPPN Malang juga menyediakan aplikasi training bagi pegawai. Aplikasi tersebut bisa digunakan oleh pegawai yang ingin mengajukan diri untuk mengikuti diklat sesuai yang dia butuhkan. Keberadaan aplikasi tersebut memudahkan pegawai karena untuk mengikuti diklat mereka tidak harus menunggu ditunjuk terlebih dahulu oleh atasannya. Jadi KPPN Malang telah memenuhi unsur penentuan resiko yaitu berupa pelatihan dan peningkatan kualitas SDM serta penyediaan aplikasi training bagi para pegawai. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi kejadian yang tidak diinginkan, seperti pegawai yang kesulitan menyesuaikan diri akibat adanya perubahan dari sistem manual ke SPAN.

3) Pengendalian Aktivitas (*Control Activities*)

Pengendalian aktivitas adalah tindakan aktif sebagai suatu bentuk reaksi atas hasil penilaian risiko yang telah dilakukan, sehingga mampu mengurangi risiko yang ada. Pengendalian aktivitas mencakup kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh pimpinan sehingga dapat memberikan keyakinan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Kebijakan yang dibuat diharapkan dapat mengarahkan tindakan apa saja yang seharusnya dilakukan dan berfungsi sebagai dasar dalam penyusunan prosedur. Prosedur yang dimaksud



merupakan petunjuk atas rangkaian urutan tindakan dalam melaksanakan kegiatan yang ada, yang disesuaikan dengan ukuran, sifat tugas dan fungsi dari organisasi. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa pengendalian aktivitas di KPPN Malang sudah mencakup kegiatan-kegiatan yang termasuk dalam pengendalian aktivitas seperti yang dikemukakan Rahayu (2013:295). Kegiatan-kegiatan tersebut akan dijelaskan sebagai berikut :

a). Pemisahan Tugas yang Cukup

Di KPPN Malang sudah terdapat pemisahan tugas yang cukup dalam menunjang pengendalian aktivitas. Pemisahan tugas diterapkan baik dalam seksi yang berbeda maupun dalam seksi yang sama. Pada seksi yang sama misalnya di Seksi Pencairan Dana, pemisahan tugas dilakukan pada bagian *front office* dan *middle office* seperti yang terdapat pada lampiran. Sedangkan dalam seksi yang berbeda pemisahan tugas dilakukan antar bagian yaitu bagian penerbitan SP2D oleh Seksi Pencairan Dana, bagian penatausahaan penerimaan dan pengeluaran negara oleh Seksi Bank, bagian verifikasi dan akuntansi oleh Seksi Verifikasi dan Akuntansi, bagian pemantauan dan pengawasan oleh Seksi MSKI, bagian pengurusan rumah tangga KPPN Malang oleh Seksi Subbag Umum.

Setiap bagian memiliki tugas dan wewenangnya yang tidak bisa dipisahkan dengan tugas dan wewenang seksi lainnya. Tugas dan wewenang tersebut saling berhubungan hingga membentuk suatu output dalam rangka pencapaian tujuan KPPN Malang. Pemisahan tugas di



KPPN Malang sudah diatur dengan baik sehingga tidak ada perangkapan tugas terutama dalam hal otorisasi, persetujuan, pemrosesan, penerimaan dan pengeluaran, pencatatan, dan pengawasan. Pembagian wewenang, tugas, dan fungsi masing-masing yang jelas di KPPN Malang diharapkan dapat menciptakan penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien.

b) Otorisasi Transaksi dan Aktivitas yang Tepat

Otorisasi dalam sistem pelaksanaan anggaran negara sangat penting karena tanpa sistem otorisasi yang baik maka pengelolaan keuangan sangat beresiko terhadap kecurangan. Sistem otorisasi menunjukkan ketentuan tentang orang atau pejabat yang bertanggung jawab mengotorisasi suatu transaksi yang terjadi. Otorisasi tersebut berbentuk kewenangan dalam memberikan tanda tangan pada formulir dan dokumen tertentu. Tanpa otorisasi dari pihak yang berwenang maka transaksi tidak dapat dilakukan. Walaupun ada transaksi tanpa otorisasi maka transaksi tersebut akan dikategorikan tidak legal.

Setiap transaksi hanya terjadi atas dasar otorisasi dari pejabat yang memiliki wewenang untuk menyetujui terjadinya transaksi tersebut. Oleh karena itu dalam organisasi harus dibuat sistem yang mengatur pembagian wewenang untuk otorisasi atas terlaksananya setiap transaksi. Pengendalian ini sangat dibutuhkan khususnya pada bagian keuangan agar melaksanakan prosedur otorisasi sesuai dengan kebijakan yang berlaku. Di KPPN Malang otorisasi atas transaksi dan aktivitas dilakukan dengan pembubuhan tanda tangan oleh orang yang berwenang



pada dokumen untuk transaksi tersebut. Seperti Surat Keterangan Penghentian Pembayaran (SKPP) diotorisasi oleh Kepala Seksi Pencairan Dana, pengadaan barang dan jasa diotorisasi oleh Kepala Subbag Umum kemudian diteruskan ke Kepala KPPN Malang.

c) Dokumentasi dan Pencatatan yang Cukup

Dokumentasi dan catatan harus memiliki nomor yang dibuat pada saat transaksi terjadi. Penomoran tersebut haruslah mudah dimengerti, dirancang untuk banyak kegunaan, dan disusun dalam bentuk yang memungkinkan untuk dilakukan pengecekan intern dalam formulir atau catatan tersebut. Di KPPN Malang penomoran dilakukan salah satunya pada Seksi Pencairan Dana dimana SPM harian dan PPD gaji untuk SPM gajidiberikan nomor khusus yang ditulis di halaman luar SPM sesuai dengan nomor yang tertera di PPD. Hal tersebut bertujuan agar saat dilakukan pengecekan, jika ada data atau dokumen yang tidak bisa ditelusuri bisa secepatnya ditemukan.

d) Pengendalian Fisik terhadap Aset dan Catatan

Cara untuk melindungi kekayaan dan catatan salah satunya dengan menyediakan perlindungan secara fisik, yaitu dengan menyimpan uang dan dokumen pada ruang penyimpanan khusus. Perlindungan terhadap catatan dan dokumen sangat diperlukan, mengingat pentingnya arti catatan dan dokumen bagi organisasi dan resiko yang ditanggung organisasi apabila catatan dan dokumen tersebut rusak atau hilang.

KPPN Malang tidak memiliki ruang penyimpanan khusus untuk aset berupa uang. Walaupun demikian, perlindungan fisik atas dokumen pada KPPN Malang sudah cukup memadai dalam mendukung pengendalian aktivitas yang baik, yakni dengan tersedianya ruang khusus sebagai tempat penyimpanan arsip dan dokumen. Dokumen-dokumen disimpan pada *blinder map* dan dikelompokkan menurut tahun dan jenis dokumen tersebut seperti yang terdapat pada lampiran. Kemudian untuk arsip dan dokumen yang baru akan disimpan di ruangan *middle office* KPPN Malang, sedangkan untuk arsip dan dokumen lama akan dipisah dan disimpan di gedung lama KPPN Malang yang sudah tidak digunakan.

e) Pengecekan terhadap Pelaksana

Pengecekan dilakukan untuk mengamati dan mengevaluasi pekerjaan yang dilakukan oleh personel, untuk menghindari kejadian seperti lupa atau sengaja tidak mengikuti prosedur yang telah ditetapkan. Pengecekan di KPPN Malang telah dilaksanakan dengan baik yaitu dilakukan oleh masing-masing kepala seksi. Kepala seksi berwenang untuk meneliti dan mengoreksi kinerja dari pegawai yang berada dibawah tanggungjawabnya. Kepala seksi bertugas mengingatkan pegawai untuk selalu melaksanakan pekerjaan sesuai SOP dan menunjukkan ke pegawai apabila ditemui kesalahan atau kekurangan pada pekerjaannya.

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

Informasi merupakan hasil dari data yang telah diolah yang akan digunakan sebagai media pengambilan keputusan, sedangkan komunikasi



adalah proses penyampaian informasi kepada pihak lain, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan mendapat umpan balik. Organisasi dapat mengidentifikasi, mencatat dan mengkomunikasikan informasi dalam bentuk dan waktu yang tepat serta dilakukan secara efektif. Agar dapat mewujudkan komunikasi yang efektif, organisasi harus dapat menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk sarana dan prasarana komunikasi dengan membuat sistem informasi yang baik, serta dapat mengelola, mengembangkan dan memperbaharui sistem informasi secara terus-menerus.

KPPN Malang memiliki sistem informasi dan komunikasi yang baik yaitu berupa *group watshapp* khusus pegawai dan kegiatan *sharing* yang dilakukan setiap hari senin antar pegawai dan pimpinan. Selain *sharing*, KPPN Malang juga melakukan sosialisasi kepada para pegawai apabila ada rencana penerapan aplikasi atau peraturan baru. Selain sosialisasi yang dilakukan kepada para pegawai, KPPN Malang juga rutin memberikan sosialisasi dan bimbingan kepada para satuan kerja. Sosialisasi biasa dilakukan dalam hal pemberian informasi terkait dengan peraturan baru yang akan diberlakukan. Sedangkan bimbingan dilakukan dalam rangka membimbing para satuan kerja yang belum mengerti cara penggunaan aplikasi perbendaharaan bagi satker. Hal tersebut menunjukkan bahwa informasi dan komunikasi yang dikelola KPPN Malang terhadap para personelnnya dan juga pihak luar yaitu satuan kerja sudah memadai dalam mendukung upaya pengendalian intern.

5) Pemantauan (*Monitoring*)

Pemantauan merupakan penilaian kualitas SPI secara terus-menerus oleh manajemen. Pemantauan dilaksanakan oleh orang yang semestinya melakukan kewajiban pokok tersebut, baik pada tahap desain maupun pengoperasian pengendalian, untuk menentukan apakah SPI telah berjalan sesuai yang diharapkan. Selain itu, pemantauan juga berfungsi untuk mengetahui apakah SPI yang diterapkan perlu dimodifikasi sesuai dengan perubahan situasi dan kondisi organisasi saat ini. Pemantauan yang dilakukan di KPPN Malang telah sesuai dan memadai dimana KPPN Malang melakukan pemantauan terhadap kinerja dan disiplin pegawai. Pelaksanaan pemantauan di KPPN Malang dilakukan oleh seksi MSKI. Pemantauan tersebut dilakukan secara terus-menerus dengan dibagi ke dalam beberapa periode yaitu triwulan, semester maupun tahunan.

Pemantauan terhadap kinerja dilakukan dengan mengacu kepada IKU, apakah tercapai atau tidak. Sedangkan pemantauan terhadap disiplin pegawai, dilakukan dengan mengacu ke perilaku pegawai apakah sesuai dengan kode etik dan nilai-nilai Kementerian Keuangan. Pemantauan terhadap kinerja dan disiplin tersebut menunjukkan bahwa kegiatan pemantauan yang dilakukan di KPPN Malang sudah memadai dalam upaya pencapaian SPI yang baik.

Berdasarkan pemaparan mengenai unsur-unsur SPI diatas dapat disimpulkan bahwa SPI yang diterapkan di KPPN Malang telah ideal. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Rahayu (2013:294) dimana KPPN Malang sudah memenuhi unsur-unsur minimal yang diterapkan agar bisa



dikatakan ideal. Penerapan SPI yang baik dan ideal dapat membantu KPPN Malang dalam mencapai tujuannya. Keberadaan SPI sangat penting bagi suatu institusi karena pengendalian yang lemah akan mengakibatkan kerugian, skandal, kegagalan, bahkan kebangkrutan (*bankruptcy*) atau rusaknya reputasi (Zamzami dan Ihda, 2015:03).

2. Kinerja KPPN Malang

a. Kinerja KPPN Malang dalam Melaksanakan Tugas dan Kewajibannya

Menurut Rivai (2005:14) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dan kewajiban dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Berdasarkan teori tersebut, KPPN Malang telah memiliki kinerja yang baik karena telah berhasil dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban tersebut dilihat dari hasil pencapaian sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu. Di KPPN Malang target atau sasaran tersebut disebut dengan IKU.

Hasil pengamatan menunjukkan bahwa selama tahun 2016 KPPN Malang telah berhasil dalam mencapai seluruh IKU yang telah ditetapkan. Berdasarkan Laporan Capaian IKU periode tahunan tahun 2016 yang terdapat pada lampiran menunjukkan realisasi IKU telah atau melebihi target-target yang harus dicapai dalam IKU. Ini sesuai dengan teori yang dikemukakan As'ad dalam Uno (2014:61) yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh



orang maupun badan menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Jadi dapat disimpulkan bahwa KPPN Malang telah memiliki kinerja yang baik karena telah berhasil dalam mencapai target-target yang ditetapkan dalam IKU.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Amir (2015:128) kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor pegawai itu sendiri tetapi juga dipengaruhi oleh kelompok dan lingkungan organisasi tempatnya bekerja. Di KPPN Malang faktor individu atau pegawai itu sendiri merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja. Faktor-faktor tersebut antara lain menyangkut tingkat pendidikan, tingkat usia, tingkat motivasi, tingkat ketrampilan, dan tingkat kemampuan individu. Tingkat pendidikan merupakan faktor yang paling dominan diantara faktor-faktor yang lainnya, karena tingkat pendidikan mempengaruhi kecerdasan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Fletcher dalam Amir (2015:85) yang menyatakan bahwa faktor kinerja dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu faktor *Competence* atau kompetensi kerja dan faktor *Competency* atau kompetensi pekerja. Faktor *Competency* atau kompetensi pekerja merupakan faktor yang terkait dengan perilaku seseorang dalam melaksanakan tugas kerjanya berdasarkan kemampuan diri yang dimilikinya. Sehingga faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai KPPN Malang adalah faktor *competency* yaitu berupa tingkat ketrampilan dan tingkat kemampuan individu.



Selain itu, Cambell dalam Amir (2015:86) menyebutkan faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor langsung dan faktor tidak langsung. Faktor langsung yang ditemukan di KPPN Malang berupa tingkat motivasi dan tingkat ketrampilan individu. Sedangkan faktor tidak langsung berupa tingkat pendidikan, tingkat usia dan tingkat kemampuan yang dimiliki masing-masing pegawai. Faktor-faktor tersebut menentukan kualitas kinerja yang dihasilkan pegawai KPPN Malang. Oleh karena itu, untuk meminimalisir dampak negatif akibat perbedaan tingkat usia, pendidikan, motivasi, ketrampilan dan kemampuan pegawai maka di KPPN Malang sering diadakan diklat dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki.

c. Evaluasi Kinerja (*Appraisal of Performance*)

Evaluasi adalah proses penilaian sejak pemberian, pengumpulan, dan pemberian data (informasi) kepada pengambilan keputusan yang akan dipakai untuk mempertimbangkan apakah program perlu diperbaiki, diteruskan, atau dihentikan. Proses penilaian ini dengan membandingkan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran, maupun kriteria yang telah ditetapkan dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja yang nyata jauh melampaui apa yang diharapkan adalah kinerja yang menetapkan standar-standar tertinggi yang harus dicapai oleh seseorang, dan standar-standar yang diterapkan melampaui apa yang diminta atau diharapkan orang lain (Uno, 2014:86).

Berdasarkan hasil pengamatan, evaluasi kinerja di KPPN Malang sudah cukup memadai dimana setiap triwulan, semester maupun tahunan selalu



diadakan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja dilakukan untuk menilai apakah pegawai sudah dapat mencapai target-target yang ditentukan dalam IKU. Hal ini sesuai dengan yang pendapat Uno (2014:87) yang menyatakan bahwa evaluasi kinerja adalah proses penentuan seberapa baik karyawan melaksanakan tugas mereka. Apabila pegawai telah berhasil dalam mencapai target yang ditentukan dalam IKU maka mereka telah melakukan tugasnya dengan baik.

Evaluasi kinerja di KPPN Malang dilakukan dengan membandingkan target yang tertera di IKU dengan realisasi. Apabila direalisasinya telah melebihi target yang ditetapkan maka kinerjanya telah baik. Walaupun demikian, evaluasi tetap dilakukan agar agar kedepannya kinerja yang sudah baik bisa menjadi lebih baik lagi. Tetapi apabila hasil dari evaluasi menunjukkan kinerjanya kurang baik maka akan dicari penyebab dari ketidak berhasilan tersebut.

Ini sesuai dengan pendapat Gomes dalam Uno (2014:88) yang menyatakan bahwa tujuan evaluasi kinerja yaitu untuk menilai kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang. Menilai kinerja yang sebelumnya yaitu menilai kinerja pegawai KPPN Malang dengan membandingkan antara realisasi dengan target yang tercantum di IKU dan dilakukan setiap triwulan, semester maupun tahunan. Sedangkan sebagai motivasi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang, yaitu di KPPN Malang mengevaluasi apabila pegawai tidak bisa mencapai target dalam IKU maka akan dicari penyebab dan solusinya. Sehingga di masa yang akan datang

kesalahan-kesalahan dapat diperbaiki dan kinerja yang dihasilkan bisa sesuai dengan yang diharapkan.

3. Kinerja KPPN Malang sebagai Pemungut PPN

a. Pemungutan PPN

Menurut TMbooks (2013:1) PPN adalah pajak yang dikenakan atas konsumsi Barang Kena Pajak (BKP) atau Jasa Kena Pajak (JKP) di dalam Daerah Pabean(dalam wilayah Indonesia). PPN merupakan pajak yang dikenakan atas setiap pertambahan nilai dan penggunaan BKP atau JKP di dalam daerah pabean dalam peredarannya dari produsen ke konsumen. Pemungutan PPN di KPPN Malang telah sesuai dengan Lampiran Peraturan Menteri Keuangan Nomor 563/KMK.03/2003 yaitu dilakukan pada saat pembayaran dengan cara pemotongan secara langsung dari tagihan PKP Rekanan Pemerintah. Di KPPN Malang PPN dipungut atas pembelian barang atau jasa yang dilakukan oleh KPPN Malang dari PKP rekanan pemerintah. Terhadap transaksi yang dilakukan tersebut, KPPN Malang akan memungut PPN sebesar 10% dari harga jual yang ditetapkan oleh PKP rekanan pemerintah.

Saat terjadinya pembelian barang atau jasa, PKP rekanan pemerintah akan menerbitkan faktur dan SSP rangkap 4 yang akan diserahkan kepada KPPN Malang selaku pembeli dan pemungut PPN. SSP tersebut akan dibubuhi cap “TELAH DIBUKUKAN” pada SSP lembar 1 dan 2, dimana SSP lembar 1 akan dikembalikan lagi kepada PKP rekanan pemerintah. SSP lembar 1 yang diberikan oleh KPPN merupakan bukti bagi PKP rekanan pemerintah yang



menunjukkan bahwa PPN atas transaksi penjualan telah dipungut. Hal tersebut sudah sesuai dengan prosedur pemungutan PPN oleh KPPN Malang yang tercantum dalam Lampiran Peraturan Menteri Keuangan Nomor 563/KMK.03/2003.

b. Penyetoran PPN

Menurut Lampiran Peraturan Menteri Keuangan Nomor 563/KMK.03/2003 penyetoran PPN yang dipungut oleh KPPN dilakukan pada saat pemungutan PPN. Berdasarkan hasil pengamatan, pemungutan PPN yang dilakukan oleh KPPN Malang telah sesuai yaitu dilakukan pada saat pembayaran tagihan oleh KPPN Malang kepada PKP Rekanan Pemerintah. Penyetoran PPN dilakukan melalui aplikasi *e-billing*. *E-billing* merupakan sistem pembayaran elektronik yang dibuat oleh Direktorat Jenderal Pajak untuk mempermudah Wajib Pajak dalam menyetorkan pajaknya. Pembayaran dengan *e-billing* menggunakan kode *billing* atau nomor wajib pajak melalui loket bank atau kantor pos.

Pada saat penyetoran pajak, bank persepsi akan mengeluarkan Surat Bukti Penerimaan Negara seperti yang dilampirkan oleh peneliti. Surat Bukti Penerimaan Negara tersebut akan dikeluarkan oleh bank persepsi apabila telah terjadi penyetoran PPN yang dipungut dan disetorkan oleh KPPN Malang di hari yang sama. Bukti Penerimaan Negara disimpan untuk menjadi bukti bahwa KPPN Malang telah melakukan penyetoran PPN sesuai jangka waktuyang telah ditetapkan dan lampiran sebagai bukti pertanggungjawaban keuangan.



c. Pelaporan PPN

Pemungut PPN wajib melaporkan PPN yang telah disetor ke bank persepsi ke KPP tempat Pemungut PPN tersebut terdaftar. Pelaporan dilaksanakan sesuai pedoman yang ada dan dilaksanakan selama jangka waktu yang telah ditetapkan dalam peraturan. Pelaporan PPN di KPPN Malang awalnya dilakukan secara manual yaitu dengan membawa faktur pajak lembar ke 3 dan surat pengantar. Tetapi semenjak Direktorat Jenderal Perpajakan menerapkan aplikasi *e-filling* sebagai sarana pelaporan pajak, maka KPPN Malang sudah tidak melakukan pelaporan secara manual.

Menurut Peraturan Direktorat Jenderal Pajak Nomor PER-1/PJ/2014 *e-filling* adalah suatu cara penyampaian SPT atau penyampaian Pemberitahuan Perpanjangan SPT Tahunan secara elektronik yang dilakukan secara *online* yang *real time* melalui website Direktorat Jenderal Pajak atau Penyedia Jasa Aplikasi atau *Application Service Provider* (ASP) dengan memanfaatkan jalur komunikasi internet secara *online real time*, sehingga WP tidak perlu lagi melakukan pencetakan semua formulir laporan dan menunggu tanda terima secara manual. *Online* berarti WP dapat melaporkan pajak kapan saja dan dimana saja, sedangkan *real time* berarti konfirmasi dari Direktorat Jenderal Pajak dapat diperoleh saat itu juga apabila data-data Surat Pemberitahuan (SPT) yang dikirim secara elektronik telah diisi dengan lengkap dan benar.

Menurut Lampiran Peraturan Menteri Keuangan Nomor 563/KMK.03/2003 jatuh tempo pelaporan SPT Masa oleh KPPN ke KPP setempat adalah pada hari yang sama dilakukannya pembayaran tagihan kepada PKP Rekanan

pemerintah. Pelaporan PPN di KPPN Malang masih belum sesuai dengan peraturan diatas dimana sejak April tahun 2016 KPPN Malang tidak melaporkan SPT masa PPN. Hal tersebut bukanlah sesuatu yang disengaja melainkan pegawai yang bertugas memungut PPN tidak dapat mengoperasikan aplikasi *e-filling* sehingga pelaporan SPT masa PPN terakhir dilaporkan oleh KPPN Malang adalah tanggal 30 Maret 2016 seperti yang terdapat pada lampiran. Pihak KPP setempat belum memberikan sosialisasi kepada pegawai pemungut PPN di KPPN Malang mengenai cara pengoperasian aplikasi *e-filling*, sedangkan pegawai yang bersangkutan telah beberapa kali meminta untuk diadakan sosialisasi oleh KPP setempat. Hal ini menyebabkan pelaporan SPT masa PPN di KPPN Malang menjadi terhambat.

Sebaiknya pihak KPP setempat rutin memberikan sosialisasi terkait cara pengoperasian *e-filling* kepada pemungut PPN untuk menghindari kesalahan tidak lapor SPT seperti yang dilakukan KPPN Malang. Langkah-langkah pengoperasian *e-filling* dianggap membingungkan dan takut terjadi kesalahan apabila tidak di jelaskan dan di praktekkan secara langsung oleh pihak yang lebih memahami cara pengoperasian *e-filling*. Tidak dilakukannya sosialisasi oleh KPP menyebabkan kerugian di masing-masing pihak, baik dari KPPN Malang sendiri yang dianggap tidak tertib, maupun dari pihak KPP. Sedangkan untuk sanksi atas tidak lapor SPT PPN tersebut, pihak KPP setempat belum memberikan sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

4. Keterkaitan Antara SPI dengan Kinerja KPPN Malang

Penerapan SPI di KPPN Malang merupakan suatu tindakan yang dilakukan agar seluruh pegawai yang ada dalam organisasi tersebut menjalankan pekerjaannya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Seluruh pekerjaan yang dilakukan di KPPN Malang harus mengacu pada peraturan dan SOP yang telah ditetapkan. Keberadaan SPI diharapkan dapat mengurangi segala resiko yang tidak terduga seperti penyalahgunaan wewenang, dan menjadikan pekerjaan lebih efektif dan efisien. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mamuaja (2016:171) yaitu penerapan SPI yang baik sesuai unsur-unsur yang terdapat dalam SPI dapat menunjang kinerja instansi maupun organisasi yang bersangkutan. Selain itu, hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian Pamungkas (2015), Permatasari (2014), dan Tresnawati (2012) yang menyatakan bahwa penerapan SPI berdampak positif terhadap kinerja instansi ataupun organisasi.

Aplikasi SPAN merupakan salah satu bentuk penerapan SPI yang berdampak terhadap kinerja KPPN Malang karena dapat meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih teliti dan hasil pekerjaan menjadi lebih akurat. Sistem pengendalian berbasis SPAN yang terdapat pada KPPN Malang membantu pekerjaan menjadi efektif dan efisien karena seluruhnya dilakukan oleh sistem sehingga dapat mengurangi kesalahan dan menghemat waktu pengerjaan. SPI mengawasi kinerja pegawai agar pekerjaan yang dilakukan selalu berpedoman terhadap peraturan yang berlaku. Selain itu, penerapan SPI di KPPN Malang juga dapat meningkatkan disiplin pegawai yaitu tidak bisa meninggalkan tempat

kerja sewaktu-waktu, jadi apabila terdapat pekerjaan dapat langsung diselesaikan tepat waktu.

Unsur-unsur SPI juga berperan dalam meningkatkan kinerja KPPN Malang. Lingkungan pengendalian mencakup seluruh komponen yang ada di dalam organisasi yang saling mendukung sehingga dapat tercipta lingkungan kerja yang positif dan kondusif. Pelaksanaan diklat yang rutin dilakukan oleh KPPN Malang berdampak pada peningkatan kualitas SDM yang dimiliki pegawai.

Kedua, penentuan risiko yaitu kegiatan penilaian atas kemungkinan terjadinya suatu risiko yang mengancam kegiatan organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan. Penentuan risiko di KPPN Malang berupa pelaksanaan diklat fungsional dan penyediaan aplikasi training bagi pegawai yang kurang menguasai teknologi akibat adanya perubahan dari manual ke SPAN. Hal tersebut dapat mengurangi hambatan yang mengancam organisasi sehingga mendorong terwujudnya kinerja.

Selanjutnya yaitu pengendalian aktivitas diperlukan untuk memastikan bahwa tindakan untuk mengatasi risiko telah dilaksanakan secara efektif sesuai kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Kinerja KPPN Malang dapat meningkat karena kegiatan pengendalian dilakukan secara rutin dan berkala. Pengendalian aktivitas dapat meminimalisir tindak kecurangan dan mengontrol semua unit terkecil organisasi agar sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ada sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Kinerja KPPN Malang juga dapat meningkat karena adanya sisten informasi dan komunikasi yang aktif dan kondusif baik di dalam organisasi maupun



dengan pihak luar organisasi yaitu satker, sehingga kegiatan pertanggungjawaban dapat dilakukan secara berkala. Unsur SPI yang terakhir yaitu pemantauan. Pemantauan di KPPN Malang dilakukan secara berkala. Hal ini dapat mendorong terwujudnya kinerja yang lebih baik karena pemantauan bermanfaat untuk memastikan adanya pertanggungjawaban keberhasilan dan kegagalan yang dilakukan secara konsisten.

5. Keterkaitan Antara SPI dengan Kinerja KPPN Malang sebagai Pemungut PPN

Berdasarkan hasil pengamatan, diketahui bahwa pengendalian yang digunakan oleh bagian pemungut PPN dengan pegawai lainnya di lingkup KPPN Malang berbeda. Pemungut PPN berpedoman terhadap peraturan perpajakan dan SOP bendahara pengeluaran. SPI yang diterapkan di KPPN Malang berfungsi mengawasi kinerja pemungut PPN untuk mengetahui apakah telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan dan SOP yang ditetapkan. Meskipun pengendalian yang dipakai oleh bagian pemungut PPN berbeda, tetapi seluruhnya masih berkaitan dengan SPI yang diterapkan secara umum di KPPN Malang karena masih menjadi bagian dari instansi tersebut.

Hal diatas sesuai dengan dengan pendapat COSO (2013:15) yang menyatakan bahwa lain organisasi profesional yang memiliki pedoman operasi, peraturan dan kepatuhan sendiri dapat mempertimbangkan standar-standar mereka sehingga semua pihak dapat saling menguntungkan. KPPN Malang merupakan intansi vertikal dibawah naungan Kementerian Keuangan yang melaksanakan kewajiban perbendaharaan. Tetapi KPPN Malang juga memiliki kewajiban di



bidang perpajakan yaitu sebagai pemungut PPN. Karena bidang perpajakan memiliki peraturan dan ketentuan sendiri yang berbeda dengan peraturan perbendaharaan maka pegawai bagian pemungut PPN di KPPN Malang harus mengikuti aturan dan ketentuan tersebut.

SPI berfungsi untuk menjaga kinerja pegawai agar sejalan dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai. Selain melaksanakan tugas dan kewajiban di bidang perbendaharaan, KPPN Malang juga harus mampu melaksanakan kewajibannya di bidang perpajakan yaitu memungut PPN dari PKP rekanan pemerintah. Agar pekerjaan tidak berjalan masing-masing, maka dalam melaksanakan tugas dan kewajiban di bidang perbendaharaan maupun di bidang perpajakan tersebut akan diawasi oleh satu SPI yang diterapkan di KPPN Malang sebagai acuan utama.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Penerapan SPI di KPPN Malang dilihat dari unsur-unsur SPI yaitu lingkungan pengendalian, penentuan risiko, pengendalian aktivitas, informasi dan komunikasi, dan pemantauan sudah baik dan sesuai dalam menunjang kinerja KPPN Malang.
2. Kinerja KPPN Malang dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dapat dikatakan baik karena telah mencapai seluruh target yang ditetapkan dalam IKU. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja di KPPN Malang adalah tingkat pendidikan, tingkat usia, tingkat motivasi, tingkat ketrampilan, dan tingkat kemampuan individu. Tingkat pendidikan merupakan faktor yang paling dominan diantara faktor-faktor yang lainnya, karena tingkat pendidikan mempengaruhi kecerdasan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Sedangkan evaluasi kinerja di KPPN Malang sudah cukup memadai dimana setiap triwulan, semester maupun tahunan selalu dilakukan evaluasi kinerja untuk menilai apakah pegawai sudah dapat mencapai target-target yang ditentukan dalam IKU.
3. Pemungutan dan penyetoran PPN sudah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Tetapi untuk pelaporannya KPPN Malang tidak melaporkan SPT masa PPN sejak bulan April tahun 2016 dikarenakan kendala pegawai yang tidak bisa mengoperasikan aplikasi *e-filling* akibat tidak adanya sosialisasi dari pihak KPP setempat.



4. Penerapan SPI di KPPN Malang dapat meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih teliti dan akurat. Selain itu unsur-unsur SPI juga berperan dalam meningkatkan kinerja KPPN Malang yaitu, lingkungan pengendalian berupa pelaksanaan diklat yang rutin dilakukan oleh KPPN Malang berdampak pada peningkatan kualitas SDM yang dimiliki pegawai. Kedua, penentuan risiko berupa pelaksanaan diklat fungsional dan penyediaan aplikasi training bagi pegawai yang kurang menguasai teknologi akibat adanya perubahan dari manual ke SPAN, sehingga dapat mengurangi hambatan yang mengancam organisasi sehingga mendorong terwujudnya kinerja yang baik. Ketiga, pengendalian aktivitas yang dilakukan secara rutin dan berkala oleh KPPN Malang dapat meningkatkan kinerja organisasi dan meminimalisir tindak kecurangan. Keempat, kinerja KPPN Malang juga dapat meningkat karena adanya sisten informasi dan komunikasi yang aktif dan kondusif baik di dalam organisasi maupun dengan pihak luar organisasi yaitu satker. Kelima, pemantauan di KPPN Malang dilakukan secara berkala sehingga dapat mendorong terwujudnya kinerja yang lebih baik.

5. Kinerja pemungut PPN di KPPN Malang memiliki pengendalian yang berbeda karena mengacu pada peraturan perpajakan, bukan peraturan perbendaharaan. Keterkaitan antara SPI dengan kinerja KPPN Malang sebagai pemungut PPN yaitu SPI mengawasi kinerja pegawai bagian pemungut PPN apakah telah melaksanakan pekerjaan sesuai peraturan dan



SOP yang berlaku yaitu undang-undang perpajakan dan SOP bendahara pengeluaran.

B. Saran

1. Dirjen Perbendaharaan sebaiknya melakukan penyederhanaan SOP perbendaharaan agar tidak terlalu rumit sehingga pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan singkat dan sesuai prosedur tanpa perlu melangkahi SOP demi mempersingkat waktu penyelesaian pekerjaan.

Berdasarkan temuan penelitian menunjukkan bahwa SOP yang ada di KPPN Malang dinilai terlalu rumit sehingga ada beberapa pegawai yang sengaja melangkahi SOP untuk mempersingkat waktu penyelesaian pekerjaan. Oleh karena itu perlu dilakukan penyederhanaan SOP untuk menghindari tindakan tersebut.

2. KPPN Malang sebaiknya juga menyediakan training atau pelatihan bagi pegawai seperti bagian pemungut PPN agar dapat menyelesaikan pekerjaan secara lebih baik. Berdasarkan hasil penelitian, pegawai bagian pemungut PPN tidak dapat mengoperasikan aplikasi perpajakan seperti *e-filling* sehingga pekerjaan menjadi terhambat. Oleh karena itu, *training* dan pelatihan yang disediakan sebaiknya tidak hanya bagi pegawai yang melakukan pekerjaan di bidang perbendaharaan saja tetapi juga mencakup pegawai bagian pemungut PPN.

3. Pihak KPP setempat seharusnya memberikan sosialisasi terkait pengoperasian aplikasi perpajakan seperti *e-filling* kepada pegawai bagian pemungut PPN di KPPN Malang karena berdasarkan hasil pengamatan

diketahui bahwa pegawai bagian pemungut PPN tidak dapat mengoperasikan aplikasi *e-filling* yang menyebabkan KPPN Malang tidak melakukan pelaporan SPT Masa PPN sejak April 2016. Karena itu, sebaiknya KPP setempat rutin memberikan sosialisasi terkait cara pengoperasian aplikasi perpajakan untuk menghindari hal-hal seperti tidak lapor SPT karena tidak tahu cara menggunakan aplikasinya.



DAFTAR PUSTAKA

Amir, Faisal Mohammad. 2015. *Memahami Evaluasi kinerja Karyawan: Konsep dan Penilaian Kinerja di Perusahaan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

BPK RI. 2015. "IHPS I tahun 2015", diakses pada tanggal 4 Januari 2017 dari <http://www.bpk.go.id/ihps>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2013. "Internal Control – Integrated Framework", diakses pada tanggal 7 Januari 2017 dari <http://www.coso.org>

Hery. 2014. *Controllershship Knowledge and Management Approach*. Jakarta: PT Grasindo.

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Malang. 2016. Buku Saku KPPN Malang. Malang: KPPN Malang.

Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Kep-163/PB/2012 tanggal 16 Juli 2012. "Penetapan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Percontohan di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan", diakses pada tanggal 21 November 2016 dari <ftp://ftp1.perbendaharaan.go.id>

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 563/KMK.03/2003. "Penunjukan Bendaharawan Pemerintah dan Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara (KPKN) untuk Memungut, Menyetor, dan Melaporkan PPN dan PPNBM Beserta Tata Cara Pemungutan, Penyetoran dan Pelaporannya" diakses pada tanggal 26 November 2016 dari <http://www.pajak.go.id>

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 32/KMK.09/2013. "Kerangka Kerja Penerapan Pengendalian Intern dan Pedoman Teknis Pemantauan Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan", diakses pada tanggal 26 November 2016 dari <https://www.bppk.kemenkeu.go.id>

Lampiran Peraturan Menteri Keuangan Nomor 563/KMK.03/2003. "Penunjukan Bendaharawan Pemerintah dan Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara untuk Memungut, Menyetor dan Melaporkan PPN dan PPNBM Beserta Tata Cara Pemungutan, Penyetoran dan Pelaporannya", diakses pada 04 Desember 2016 dari <https://portal.mahkamahkonstitusi.go.id>

LAN dan BPKP. 2000. *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta.

Mamuaja, Berjita. 2016. Analisis Efektivitas Penerapan Sistem Pengendalian Intern terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Dinas Pendapatan Kota Manado. *Jurnal EMBA Vol. 4 No. 1 Hal 165-171*.

Mardiasmo. 2011. *Perpajakan Edisi Revisi 2011*. Yogyakarta: CV Andi Offset.

Mujilan, Agustinus. 2002. *Sistem Informasi Akuntansi*. Yogyakarta: Widya Mandala Pers.



Mulyana, Deddy. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Munawir. 1999. *Auditing Modern Buku 1*. Yogyakarta: BFEE.

Nurcholis, Hanif. 2005. *Teori dan Praktek Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Jakarta: Grasindo.

Pamungkas, Rangga Agy. 2016. *Pengaruh Implementasi Sistem Pengendalian Intern terhadap Kinerja Pemeriksa Pajak*. Skripsi. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 169/PMK.01/2012. "Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan", diakses pada tanggal 27 November 2016 dari <http://www.jdih.kemenkeu.go.id>

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 tahun 2008. "Sistem Pengendalian Intern Pemerintah", diakses pada tanggal 20 desember 2016 dari <http://www.bpk.go.id>

Permatasari, Temasmi Meriem. 2014. *Pengaruh Komitmen dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah terhadap Kinerja Pemerintah Daerah di Kota Pasuruan*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Brawijaya.

Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

Ramandei, Pilipus. 2008. Analisis Efektivitas Sistem Pengendalian Internal pada Sistem Akuntansi Persediaan. *Jurnal Fokus Ekonomi Vol 3 No 2 Desember 2008* : 56-65.

Rahayu, Siti Kurnia. 2013. *Perpajakan Indonesia Konsep & Aspek Formal*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Resmi, Siti. 2008. *Perpajakan Teori dan Kasus Edisi 4*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.

_____. 2012. *Perpajakan Teori dan Kasus Edisi 6*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.

Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Rohman, Abdul. 2007. Pengaruh Peran Manajerial Pengelola Keuangan dan Fungsi Pemeriksaan Intern terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Survei pada Pemda Kota, Kabupaten di Provinsi Jawa Tengah). *Jurnal MAKSI, Vol. 7, no. 2. Agustus*: halaman 206 -220.

Rismawati, Sudirman dan Amiruddin Antong. (2012). *Perpajakan Pendekatan Teori dan Praktik*. Malang: Empat Dua Media.

Saefullah, Djadja. (2006). *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung: AIPI.



Sumarsono, Sonny. 2010. *Manajemen Keuangan Pemerintah*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sumarsan, Thomas. 2015. *Perpajakan Indonesia*. Jakarta Barat: Permata Puri Media.

TMbooks. 2013. *Perpajakan (Esensi dan Aplikasi)*. Yogyakarta: Andi Offset.

Tresnawati, Rina. 2012. Pengaruh Efektifitas Pengendalian Intern terhadap Kinerja Instansi Pemerintah di Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandung. *Jurnal Forum Keuangan dan Bisnis I*.

Uno, B. Hamzah dan Nina Lamatenggo. 2014. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Utomo, Tri Widodo. 1998. *Administrasi Pembangunan*. Bandung: Lembaga Administrasi Negara.

Waluyo. 2011. *Perpajakan Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.

Zamzami, Faiz dan Ihda Arifin Faiz. 2015. Evaluasi Sistem Pengendalian Internal (Studi Kasus pada Sebuah Perguruan Tinggi Negeri). *Jurnal Akuntansi Multi Paradigma Volume 6 Nomor 1*.



DAFTAR LAMPIRAN

PEDOMAN WAWANCARA

1. Menurut Bapak/Ibu apa yang dimaksud dengan SPI ?
2. Apakah KPPN Malang memiliki standar etika atau standar perilaku bagi pegawainya?
3. Apakah KPPN Malang memiliki standar komitmen atau kompetensi seperti persyaratan pendidikan bagi para pegawai ?
4. Apakah KPPN Malang memiliki struktur organisasi yang jelas ?
5. Apakah di KPPN Malang ada analisis resiko yang dilakukan untuk menanggulangi resiko yang terjadi ?
6. Apakah di KPPN Malang sudah ada pemisahan tugas yang cukup ?
7. Bagaimana proses otorisasi transaksi di KPPN Malang ?
8. Apakah terdapat sistem penomoran atas transaksi yang terjadi ?
9. Apakah sudah terdapat pengendalian fisik terhadap aset dan catatan di KPPN Malang?
10. Apakah selalu dilakukan pengecekan terhadap pegawai di KPPN Malang?
11. Apakah di KPPN Malang sudah memiliki sarana informasi dan komunikasi yang memadai ?
12. Bagaimana kegiatan pemantauan yang dilakukan oleh KPPN Malang ?
13. Menurut Bapak/Ibu apakah KPPN Malang telah berhasil dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya ?
14. Apakah ada faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di KPPN Malang?



15. Apakah di KPPN Malang melakukan evaluasi kinerja terhadap pegawainya?

16. Bagaimana pelaksanaan pemungutan PPN di KPPN Malang ?

17. Bagaimana prosedur penyeteroran PPN atas PPN yang telah dipungut oleh KPPN Malang ?

18. Bagaimana pelaporan PPN yang dilakukan KPPN Malang ?



TRANSKRIP WAWANCARA

Wawancara dengan Bapak Susanto Selaku Kepala KPPN Malang

1. Menurut Bapak/Ibu apa yang dimaksud dengan SPI ?

Jawab: Suatu sistem yang mengendalikan kinerja para pegawai agar sesuai pedoman yang ada.

2. Apakah KPPN Malang memiliki standar etika atau standar perilaku bagi pegawainya?

Jawab: Iya ada. Jadi yang pertama untuk pekerjaan itu ditetapkan dengan SOP. Jadi setiap pegawai, setiap item pekerjaan yang dilakukan itu harus mengikuti SOP yang ada. Nah di kita itu setiap seksi sudah ada SOPnya, kalau dijumlah sekitaar jumlahnya 280'an SOP untuk keseluruhan pekerjaan. Kemudian, kalau dari standard perilaku kita punya nilai-nilai Kementerian Keuangan ya.

3. Apakah KPPN Malang memiliki standar komitmen atau kompetensi seperti persyaratan pendidikan bagi para pegawai ?

Jawab: Eemmm iya, jadi yang pertama penerimaan pegawai itu secara dari umum ya dari tes umum itu terakhir tahun 1985. Itu yang dari umum.

Setelah itu maka di Direktorat Jenderal Perbendaharaan itu hanya menerima dari prodip atau sarjana, yang dari umum itu dulu bisa Sekolah Menengah Atas (SMA) sekarang sudah tidak ada lagi . minimal prodip, jadi mereka dari SMA di pendidikan dulu ada yang setahun ada yang 3 tahun, dan setelah itu baru melakukan pekerjaan kan gitu ya. Sehingga dari sudut kualitas itu ya cukup mumpuni.

4. Apakah KPPN Malang memiliki struktur organisasi yang jelas ?

Jawab: Struktur organisasi lebih jelasnya bisa dilihat di ruangan Subbag Umum. Disini pertama itu ada Kepala KPPN saya sendiri. Di bawahnya ada Kepala Subbag Umum Bapak Slamet yang bagian mengurus urusan rumah tangga dan pegawai-pegawai disini. Lalu ada Kepala Seksi Pencairan Dana, Kepala Seksi Bank, Kepala Seksi Verifikasi dan Akuntansi, dan juga Kepala Seksi MSKI. Di bawah kuasa Kepala seksi itu juga ada pegawai-pegawai yang melaksanakan pekerjaan sesuai tupoksi seksi masing-masing.

5. Apakah di KPPN Malang ada analisis resiko yang dilakukan untuk menanggulangi resiko yang terjadi ?

Jawab: Disini ada diklat-diklat itu yang dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing, namanya diklat fungsional. Misalnya dia diklat untuk pekerjaannya itu, peningkatan kualitasnya SDMnya untuk menyesuaikan dengan pekerjaan. Ketika perubahan dari manual kita ke proses SPAN ini semua juga mendapat pendidikan dulu gitu ya. Jadi tidak dibiarkan saja. Di kita ada termasuk menyerahkan begini, kita ada aplikasi *trainning*. Kita kalau tidak mampu apa bisa menyesuaikan dari *trainning* itu. Misal, saya minta pendidikan ini, minta pendidikan ini. Nah ini untuk menjaga kualitas, sehingga diharapkan pegawai bisa menyesuaikan diri dengan perubahan yang tadi, dari manual ke proses SPAN.

6. Apakah di KPPN Malang sudah ada pemisahan tugas yang cukup ?



Jawab: Pemisahan tugas ada kita pisahkan menurut bagiannya masing-masing, menurut tupoksinya kan seperti ada seksi Pencairan Dana yang mengurus bagian SP2D, Seksi Bank dan seksi-seksi lainnya memiliki tugas dan bagiannya masing-masing.

7. Bagaimana proses otorisasi transaksi di KPPN Malang ?

Jawab: Pemberian otorisasi dilakukan oleh yang berwenang, yang memiliki kewenangan untuk mengotorisasi yang diperbolehkan. Tetapi tergantung dokumen atau berkas apa yang diajukan nanti pihak yang berhubungan dengan hal tersebut yang akan mengotorisasi.

8. Apakah terdapat sistem penomoran atas transaksi yang terjadi ?

Jawab: Penomoran biasanya dilakukan terhadap dokumen-dokumen yang baru diproses untuk menghindari jikalau nanti ada yang hilang atau keteliset ya bahasa jawanya.

9. Apakah sudah terdapat pengendalian fisik terhadap aset dan catatan di KPPN Malang?

Jawab: Pengendalian fisik terhadap catatan itu seperti ruang penyimpanan ya, ruang arsip tempat kita menyimpan dokumen dan berkas-berkas dari para satker itu kita simpan disini di ruangan middle office samping toilet ya sama di gedung lama KPPN Malang yang sudah tidak terpakai.

10. Apakah selalu dilakukan pengecekan terhadap pegawai di KPPN Malang ?

Jawab: Pengecekan selalu dilakukan oleh atasannya masing-masing atau oleh kepala seksinya. Karena pegawai mempertanggungjawabkan



pekerjaannya ke kasi terlebih dahulu, jadi lebih mudah untuk dilakukan pengecekan apabila terdapat kesalahan dalam pengerjaan.

11. Apakah di KPPN Malang sudah memiliki sarana informasi dan komunikasi yang memadai ?

Jawab: Sarana informasi dan komunikasi yang ditujukan kepada satker kita adakan sosialisasi dan bimbingan. Sosialisasi dilakukan kalau ada peraturan baru. Pihak satker mungkin ada yang belum tahu mengenai peraturan tersebut. Sehingga perlu kita lakukan sosialisasi. Kalau bimbingan biasanya ditujukan kepada satker yang belum tahu cara penggunaan aplikasi seperti SILABI, SAS, SAIBA, dsb ya ada banyak.

Nah yang belum-belum bisa itu nanti akan kita bimbing, kita kasih tahu cara penggunaannya seperti apa sampai mereka bisa dan paham betul

12. Bagaimana kegiatan pemantauan yang dilakukan oleh KPPN Malang ?

Jawab: Menetapkan kontrak kinerja awal tahun antara atasan dan bawahan. Di kita disebut Indikator Kinerja Utama (IKU) yang itu berisi mengenai target-target yang harus dicapai pada periode tertentu. Bisa triwulanan bisa semesteran, tahunan. Nah atas dasar IKU tersebut, maka pegawai berkewajiban mencapai target yang dibebankan. Kemudian pengawasannya bagaimana. Ketika setiap triwulan itu dievaluasi, sebelum triwulan akan dievaluasi akan mencapai atau tidak. Kalau tidak tercapai maka segera diambil langkah untuk melakukan diklat terhadap pegawai itu. Kemudian pengawasan mengenai disiplin. Disiplin pegawai itu diawasi dengan menetapkan dulu peraturan-peraturan, dan di kita itu ada



nilai-nilai Kementerian Keuangan yang harus dilaksanakan oleh pegawai.

Nah, ketika apa, yang telah ditetapkan tadi kemudian setiap 3 bulan dievaluasi atas penerapan kode etik dan disiplin pegawai. Pegawai ini makin lama makin membolos, makin tidak disiplin atau makin baik.

Apabila dia kurang baik maka pertama akan diberi peringatan. Kemudian apabila sudah mencapai target akan ditetapkan sesuai ketentuannya, dalam arti kalau pelanggaran sudah maksimal ya diterapkan aturan yang ada.

Wawancara dengan Bapak Ribut Selaku Kepala Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal KPPN Malang

1. Menurut Bapak/Ibu apa yang dimaksud dengan SPI?

Jawab: Kalau saya ya itu tadi, SPI itu ya SOP (*Standart Operating Procedure*), peraturan-peraturan yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan itu didasarkan sistem pengendalian, dalam melaksanakan prosedur kerja, jadi apa yang boleh, apa yang tidak boleh kan semua diatur di dalam situ. Yang saya maksudkan pengendalian intern adalah pelaksanaan-pelaksanaan peraturan di masing-masing bagian. Tetapi kadang untuk mempercepat pekerjaan ya, yang SOPnya terlalu rumit misalnya harus melalui dua orang tapi dikerjakan satu orang. Tapi dalam koridor tidak menyalahi aturan.

2. Apakah KPPN Malang memiliki standar etika atau standar perilaku bagi pegawainya?

Jawab: standar ada kalau disini nilai-nilai Kementerian Keuangan itu yang dijadikan standar berperilaku oleh pegawai-pegawai.

3. Apakah KPPN Malang memiliki standar komitmen atau kompetensi seperti persyaratan pendidikan bagi para pegawai ?

Jawab: kalau saat ini iya. Karena Dirjen Perbendaharaan hanya menerima calon pegawai yang berasal dari prodip saja. Prodip yang saya maksud adalah yang khusus menempuh bidang perbendaharaan juga sehingga calon pegawai yang benar-benar dianggap mampu yang nanti akan dipekerjakan.

4. Apakah KPPN Malang memiliki struktur organisasi yang jelas ?

Jawab: ya, dari yang paling atas ada kepala kantor yang membawahi lima seksi. Setiap seksi itu ada kepala seksi atau biasa disebut kasi ya. Dibawah kasi itu nanti ada bagian-bagiannya lagi yaitu pegawai-pegawai yang melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajiban dari seksi itu sendiri.

5. Apakah di KPPN Malang ada analisis resiko yang dilakukan untuk menanggulangi resiko yang mungkin terjadi ?

Jawab: Analisis resiko mungkin seperti pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada pegawai yang mungkin kinerjanya kurang baik atau mungkin kemampuannya kurang terasah seperti itu nanti yang akan kita kirim ke diklat. Sehingga kinerja yang kurang baik dan ketidakmampuannya tadi bisa diatasi.

6. Apakah di KPPN Malang sudah ada pemisahan tugas yang cukup ?

Jawab: Pemisahan tugas sudah. Pekerjaan di KPPN Malang kan banyak ya, kalau tugasnya tidak dipisah-pisah bisa membingungkan. Di KPPN Malang ini ada 5 seksi ya. Masing-masing seksi pekerjaannya berbeda-



beda. Misalnya Seksi Pencairan Dana melalui bagian *front office* menerima SPM, diteliti kelengkapannya kemudian diserahkan ke *middle office*. Kemudian diterbitkan SP2D yang sudah disetujui Kepala Seksi Pencairan Dana. Lalu diserahkan ke Kasi Bank untuk di cairkan dana yang tertera di SP2D itu. Kemudian ke Seksi Verifikasi dan Akuntansi. Begitu, jadi tiap seksi itu memiliki bagiannya masing-masing

7. Bagaimana proses otorisasi transaksi di KPPN Malang ?

Jawab: Transaksi disini diotorisasi ya sama kepala kasi nya. Tergantung transaksinya dalam bentuk seperti apa dulu. Otorisasi itu paraf ya jadi menandatangani. Contoh Seperti Surat Keterangan Penghentian Pembayaran (SKPP) diparaf oleh Kepala Seksi Pencairan Dana. Kalau transaksi pengadaan barang dan jasa diparaf oleh Kepala Subbag Umum lalu nanti diteruskan lagi ke Kepala KPPN Malang untuk diparaf kembali sebagai tanda telah disetujui. Jadi yang memiliki otorisasi ya hanya orang-orang yang berwenang saja.

8. Apakah terdapat sistem penomoran atas transaksi yang terjadi ?

Jawab: Kalo ada SPM disitu setelah dari *front office* akan diserahkan ke *middle office*. Sewaktu di *middle office* itu nanti SPM akan dicatat pada buku catatan PPD harian untuk SPM harian dan PPD gaji untuk SPM gaji, kemudian diberi nomor sesuai yang dicatat di buku PDD. Jadi kalau butuh tidak repot-repot mencarinya.

9. Apakah sudah terdapat pengendalian fisik terhadap aset dan catatan di KPPN Malang?

Jawab: Kalau penyimpanan berupa uang di KPPN ini tidak ada karena segala uang yang masuk dan keluar disetor dan dicairkan langsung ke dan oleh Bank. Jadi KPPN hanya menyetujui atau menolak dana yang diajukan oleh satker. Kalau nanti dana yang diberikan ke satker setelah pembelanjaan masih bersisa ya kita setorkan lagi ke bank. Jadi kita semacam apa ya, perantara saja. Kalau untuk dokumen kita sudah ada tempat khusus namanya ruang arsip jadi memang khusus untuk pengarsipan. Setelah diarsip nanti dokumen disimpan di itu kayak lemari khusus untuk menyimpan dokumen-dokumen terbaru. Sedangkan dokumen yang lama tetap kita simpan tapi di pisahkan ada lagi ruangnya sendiri.

10. Apakah selalu dilakukan pengecekan terhadap pegawai di KPPN Malang?

Jawab: pasti. Karena kan begini, tiap-tiap pegawai yang melaksanakan pekerjaannya nanti kan akan menyerahkannya ke kasi terlebih dahulu. Jadi sewaktu kita cek bisa kelihatan salahnya dimana kalau memang ada kesalahan seperti itu.

11. Apakah di KPPN Malang sudah memiliki sarana informasi dan komunikasi yang memadai ?

Jawab: Sarana komunikasi di sini kita ada group watshapp. Jadi ada info apa kabar apa ketika sudah tidak di kantor kita bisa memberi tahu di grup. Kemudian setiap hari senin kita ada kegiatan seperti sharing-sharing begitu mengenai peraturan baru, saran, usulan dan sebagainya. Lalu ada juga itu, seperti sosialisasi apabila ada pegawai yang selesai mengikuti



diklat atau pelatihan itu biasanya akan membagikan ilmunya ke pegawai-pegawai lain. Jadi kita juga bisa tahu apa yang dia pelajari disana. Kemudian juga kalau mau ada rencana penerapan aplikasi baru itu juga di perkenalkan dulu kepada kita melalui sosialisasi ini jadi supaya kita bisa tahu dan tidak kaget nanti ya ketika aplikasi tersebut mulai diterapkan.

12. Bagaimana kegiatan pemantauan yang dilakukan oleh KPPN Malang ?

Jawab: Pemantauan disini dilakukan oleh seksi MSKL. Jadi kita memantau apakah pegawai sudah melakukan pekerjaan sesuai SOP dan peraturan yang ada. Selain itu juga kita memantau dan mengawasi capaian dari IKU, jadi kita lihat apakah pegawai tersebut sudah atau belum mencapai target yang ditetapkan dalam IKU yang biasanya dilakukan setiap triwulan, semester maupun tahunan.

13. Menurut Bapak/Ibu apakah KPPN Malang telah berhasil dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya ?

Jawab: Jadi setiap tahun semua pegawai tu menandatangani kontrak kinerja, kalau disini disebut dengan IKU. Misal ditentukan ada targetnya, target triwulan apa sudah tercapai atau belum. Setiap 3 bulan sekali dibuat laporannya. Di IKU yang saya jelaskan tadi itu terdapat target-targetnya yang harus dicapai berapa. Target berapa, realisasi berapa. Kalau realisasinya diatas target yang ditetapkan ya bisa dibilang sudah berhasil dalam melaksanakan tugas dan kewajiban, karena targetnya sudah tercapai. Kebetulan tahun 2016 itu KPPN Malang di Laporan Capaian IKU ya, itu realisasinya sudah melebihi target. Kalaupun nanti tidak



melaksanakan tugas sebagaimana mestinya ya akan diterbitkan surat rekomendasi, teguran itu ya kalau pekerjaan ini tidak dilaksanakan sesuai SOP. Bisa juga karena kelalaian atau mungkin beban kerja banyak jadi ada yang kelolosan gitu ya.

14. Apakah ada faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di KPPN Malang?

Jawab: Yang mempengaruhi tingkat pendidikan, tingkat usia, yang utama ya. Yang kecil mungkin motivasi itu beda, kadang usia yang tua lebih motivasi lebih tinggi dari yang usia muda itu sifatnya ya tidak bisa ditentukan pasti ya. Beda orang beda-beda. Tapi yang dominan adalah tingkat pendidikan dan usia. Tingkat pendidikan mempengaruhi kecerdasan.

15. Apakah di KPPN Malang melakukan evaluasi kinerja terhadap pegawainya?

Jawab: Evaluasi kinerja itu ada yang triwulan, ada yang semesteran dan tahunan. Jadi setiap tahun pegawai itu menandatangani IKU. Misal ditentukan ada targetnya triwulan, semester atau tahunan. Lalu nanti dibuat laporan capaiannya. Kalau kita sistemnya kan aplikasi, misal itu realisasi penyerapan baku APBN ditargetnya dalam 3 bulan itu 15%. Ini kita bisa dengan sistem SPAN bisa langsung di *printout* realisasi sampai 31 Maret ada berapa persen. Kalau dicetak 15,1% kan diatas target yang telah ditetapkan. Misalnya seperti itu. Jadi penilaian itu dari aplikasi juga, tidak bisa dibohongi jadi di aplikasi langsung di *printout* hasilnya seperti



ini langsung keluar. Tidak dihitung secara manual. Laporan capaian dilampiri dengan bukti pendukung printout dari aplikasi tersebut.

16. Bagaimana pelaksanaan pemungutan PPN di KPPN Malang ?

Jawab: Pemungutan PPN disini dilakukan oleh bagian di Subbag Umum, oleh bu Endang ya. Jadi kalau kita membeli atau menggunakan jasa seperti perbaikan AC atau sebagainya seperti itu nanti yang nantinya dipungut PPN.

17. Bagaimana prosedur penyetoran PPN atas PPN yang telah dipungut oleh KPPN Malang ?

Jawab: Untuk penyetoran saat ini sudah mulai menggunakan teknologi juga seperti aplikasi perbendaharaan tapi fungsinya fungsi perpajakan. Jadi ya pakai aplikasi perpajakan itu karena saat ini pekerjaan sudah banyak yang pakai aplikasi daripada manualnya.

18. Bagaimana pelaporan PPN yang dilakukan KPPN Malang ?

Jawab: Setau saya itu ya dilaporkan ke KPP yang dekat dengan sini. Jadi yang sudah dipungut dan sudah disetor tadi langsung dilaporkan ke KPP setempat supaya untuk bukti bahwa kita sudah melaksanakan pemungutan.

Wawancara dengan Bapak Slamet Selaku Kepala Seksi Sub Bagian Umum di KPPN Malang

1. Menurut Bapak/Ibu apa yang dimaksud dengan SPI ?

Jawab: Sistem pengendalian ya untuk mengendalikan kesalahan-kesalahan, kemungkinan-kemungkinan buruk yang mungkin terjadi. Bisa untuk mengatur pekerjaan agar tetap sesuai dengan tujuan.



2. Apakah KPPN Malang memiliki standar etika atau standar perilaku bagi pegawainya?

Jawab: Ada, yang paling utama itu nilai-nilai dari Kementerian Keuangan yang menjadi pegangan dalam berperilaku.

3. Apakah KPPN Malang memiliki standar komitmen atau kompetensi seperti persyaratan pendidikan bagi para pegawai ?

Jawab: Ya pasti, makanya sekarang ini kita hanya menerima pegawai yang berasal dari prodip saja karena yang dibutuhkan adalah pegawai-pegawai yang sudah memiliki kemampuan dan ketrampilan yang baik.

4. Apakah KPPN Malang memiliki struktur organisasi yang jelas ?

Jawab: Struktur organisasi yang baik itu kan berdasarkan impian ataupun sasaran yang ingin dicapai instansi. Di KPPN Malang struktur organisasinya ya dibentuk bagian-bagian yang dibutuhkan atau seksi kalau disini, untuk menjalankan operasional instansi guna mencapai tujuan tersebut.

5. Apakah di KPPN Malang ada analisis resiko yang dilakukan untuk menanggulangi resiko yang terjadi ?

Jawab: Kalau untuk pergantian ke sistem SPAN di KPPN Malang selalu dilakukan pelatihan atau diklat kepada pegawai-pegawai yang kurang memahami cara kerja SPAN. Jadi biar pekerjaan mereka tidak tertinggal karena ketidaktahuannya.

6. Apakah di KPPN Malang sudah ada pemisahan tugas yang cukup ?



Jawab: Ada. Bagian-bagian di struktur organisasi tadi kan memiliki tugasnya masing-masing, kita pisahkan bagian ini menangani masalah apa bagian ini menangani pekerjaan apa supaya benar-benar terorganisir pekerjaannya nanti.

7. Bagaimana proses otorisasi transaksi di KPPN Malang ?

Jawab: Kepala-kepala biasanya yang bertugas untuk menandatangani dokumen-dokumen yang sudah dikerjakan oleh bagiannya. Tapi tergantung dokumen untuk keperluan apa dulu.

8. Apakah terdapat sistem penomoran atas transaksi yang terjadi ?

Jawab: Penomoran itu biasanya dilakukan untuk mempermudah pencarian dokumen, untuk mengkroscek data atau berkas-berkas atau bisa juga transaksi-transaksi yang telah dilakukan jika dikemudian hari dibutuhkan.

9. Apakah sudah terdapat pengendalian fisik terhadap aset dan catatan di KPPN Malang?

Jawab: Aset, aset apa tidak ada. Kalau catatan dokumen-dokumen ya, ada tempat penyimpanannya. Karena dokumen-dokumen itu kan masih dibutuhkan suatu hari nanti jadi harus disimpan dan nyimpannya harus di ruangan sendiri biar tidak tercampur-campur.

10. Apakah selalu dilakukan pengecekan terhadap pegawai di KPPN Malang ?

Jawab: Iya. Masing-masing kepala seksi yang bertugas mengecek hasil pekerjaan bawahannya.

11. Apakah di KPPN Malang sudah memiliki sarana informasi dan komunikasi yang memadai ?



Jawab: Sudah. Setiap senin kita adakan kegiatan sharing dengan pegawai-pegawai untuk berbagi pengalaman, berbagi ide, saran masukan untuk kemajuan KPPN Malang, atau pengenalan sistem atau aplikasi perbendaharaan yang baru, rencana-rencana kedepan, seperti itu.

12. Bagaimana kegiatan pemantauan yang dilakukan oleh KPPN Malang ?

Jawab: Seksi MSKI yang memiliki wewenang untuk melakukan pemantau terhadap kinerja para pegawai di setiap seksi untuk memastikan apakah pekerjaan sudah sesuai aturan atau belum.

13. Menurut Bapak/Ibu apakah KPPN Malang telah berhasil dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya ?

Jawab: Sudah, karena kita kerja itu sudah ada targetnya ditetapkan ke dalam IKU, jadi ya harus bisa melampaui target itu.

14. Apakah ada faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di KPPN Malang?

Jawab: Pendidikan itu otomatis. Kan pendidikan itu kan kaitannya dengan kepangkatan. Jenjang kepangkatan. Kalau dari SMP kan pangkatnya rendah ada jenjang kepangkatannya. Kalau pangkatnya rendah berarti tanggungjawabnya juga rendah. Selain itu ketrampilan sama kemampuan.

Kemampuan itu kan bisa diasah dari diklat, dikirim ke diklat seperti itu.

15. Apakah di KPPN Malang melakukan evaluasi kinerja terhadap pegawainya?

Jawab: Ada, evaluasi kinerja dilakukan oleh atasannya masing-masing. Kalau Subbag Umum ya saya sendiri. Evaluasi itu dalam arti evaluasi itu kan ada di IKU, kalau tidak triwulan, semester, dan tahunan. Pegawai



dikasih IKU, nah tercapai tidak IKUnya. Kalau tidak tercapai, apa yang jadi masalahnya. Jadi di monitor pekerjaannya. Kalaupun sudah tercapai targetnya, ya harus tetap dievaluasi supaya lebih baik dan lebih baik lagi kedepannya.

16. Bagaimana pelaksanaan pemungutan PPN di KPPN Malang ?

Jawab: Ya kalau ada pengadaan barang atau jasa perbaikan seperti itu biasanya yang harus dipungut PPN, yang nilainya diatas Rp. 1.000.000,- ya.

17. Bagaimana prosedur penyetoran PPN atas PPN yang telah dipungut oleh KPPN Malang ?

Jawab: Penyetorannya ya habis dipungut itu langsung disetorkan, tapi lewat aplikasi perpajakan.

18. Bagaimana pelaporan PPN yang dilakukan KPPN Malang ?

Jawab: Pelaporannya kalau dulu ke KPP setempat sini, tapi sekarang sudah bisa pakai aplikasi.

Wawancara dengan Ibu Endang Selaku Pegawai yang Bertugas Memungut PPN di KPPN Malang

1. Menurut Bapak/Ibu apa yang dimaksud dengan SPI ?

Jawab: SPI itu lebih ke mengatur kinerja pegawai, disiplin pegawai dan sarana prasarana. Kesuksesan sebuah organisasi harus dikendalikan dari internalnya dulu ya, kalau internalnya bagus dan kondusif otomatis kan keluarnya menjadi bagus, apalagi kan ini kantor layanan

2. Bagaimana penerapan SPI di KPPN Malang ?



Jawab: SPI ini akan selalu di update ya, jadi setiap dibutuhkan akan selalu di update mengikuti perkembangan organisasi. Organisasi arahnya kemana ya kita ikutin, harus di update itu mesti. Ya memang harus disesuaikan, itu harus.

3. Apakah KPPN Malang memiliki standar etika atau standar perilaku bagi pegawainya?

Jawab: Ooo ada. Nilai-nilai kementerian keuangan itu kan termasuk standar juga.

4. Apakah KPPN Malang memiliki standar komitmen atau kompetensi seperti persyaratan pendidikan bagi para pegawai ?

Jawab: Kalau dulu jaman saya belum ada ya, maksudnya lulusan SMA masih bisa bekerja disini asal lolo tes CPNS. Tetapi untuk sekarang sudah tidak bisa karena hanya mnerima lulusan prodip saja.

5. Apakah KPPN Malang memiliki struktur organisasi yang jelas ?

Jawab: Iya. Ada di ruangan subbag umum struktur organisasi KPPN Malang, ada heirarki-heirarkinya mulai dari kepala kantor sampai pegawai-pegawai bagian yang ada di seksi-seksi.

6. Apakah di KPPN Malang ada analisis resiko yang dilakukan untuk menanggulangi resiko yang terjadi ?

Jawab: Mungkin seperti pelatihan-pelatihan dan diklat seperti itu mungkin ya.

7. Apakah di KPPN Malang sudah ada pemisahan tugas yang cukup ?



Jawab: Ada, seperti saya dan teman-teman di subbag umum walaupun sama-sama berada di subbag umum tetapi kita memiliki tugas yang berbeda juga.

8. Bagaimana proses otorisasi transaksi di KPPN Malang ?

Jawab: Yang tanda tangan yang yang memiliki kuasa. Kalau yang tidak berwenang kan tidak mungkin tanda tangan karena tidak berkepentingan.

9. Apakah terdapat sistem penomoran atas transaksi yang terjadi ?

Jawab: Ada. Penomoran itu ditujukan agar tidak ada berkas yang keselip atau ketukar. Karena kan banyak sekali ya dokumen yang masuk ke KPPN, jadi ya bisa digunakan sebagai pembeda juga antara dokumen satu dengan yang lainnya.

10. Apakah sudah terdapat pengendalian fisik terhadap aset dan catatan di KPPN Malang?

Jawab: Ada. Seperti surat-surat dan dokumen yang sudah selesai dikerjakan nanti dimasukkan ke dalam *blinder map*, dipisahkan menurut jenis surat dan dokumen itu, lalu kemudian disimpan diruangan khusus untuk menyimpan berkas.

11. Apakah selalu dilakukan pengecekan terhadap pegawai di KPPN Malang ?

Jawab: Nanti biasanya kepala seksi yang biasanya melakukan atau melaksanakan pengecekan. Kita mengerjakan apa kan diserahkan ke kepala seksi atas hasil yang kita kerjakan tadi. Oleh kepala seksi akan di *cross check* kembali kurangnya apa kurang apa. Nah nanti yang belum benar harus kita betulkan sesuai yang diarahkan, kan gitu.

12. Apakah di KPPN Malang sudah memiliki sarana informasi dan komunikasi yang memadai ?

Jawab: Sudah. Banyak terobosan-terobosan yang dilakukan KPPN Malang untuk agar memenuhi segala kebutuhan pegawai maupun satker mengenai informasi-informasi yang dibutuhkan dengan menggunakan teknologi yang ada.

13. Bagaimana kegiatan pemantauan yang dilakukan oleh KPPN Malang ?

Jawab: Dilakukan oleh seksi MSKI yang memantau kinerja pegawai apakah baik atau tidak, perilaku pegawai, disiplin pegawai.

14. Menurut Bapak/Ibu apakah KPPN Malang telah berhasil dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya ?

Jawab: Kalau para pegawainya sudah mencapai target yang ada di IKU ya bisa dikatakan berhasil. Karena tolok ukurnya kan dari situ.

15. Apakah ada faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di KPPN Malang?

Jawab: Apa ya, usia, pendidikan itu yang menurut saya paling berpengaruh ya.

16. Apakah di KPPN Malang melakukan evaluasi kinerja terhadap pegawainya?

Jawab: Pasti. Karena kan evaluasi dilakukan untuk memperbaiki kinerja pegawai yang mungkin kurang baik, jadi agar tau kinerjanya baik atau tidak perlu dievaluasi lebih dulu.

17. Bagaimana pelaksanaan pemungutan PPN di KPPN Malang ?



Jawab: Memungut PPN itu kalau kantor membeli atau menggunakan jasa dari PKP rekanan pemerintah. Contohnya beli peralatan kantor, nanti harganya diatas Rp 1.000.000,- kalau dibawahnya itu tidak dikenai PPN. Nanti harganya sudah harus termasuk PPN yang 10% jadi kalau misalnya saja harga Rp 1.200.000,- ditambah PPN jadinya Rp 1.320.000,-. Jadi yang dikenai PPN ya barang yang dibeli itu. 10% nya dari harga kita setorkan ke negara, lalu yang sisanya dibayarkan ke PKP rekanan pemerintah. Dilakukan ya saat membeli itu. Jadi kalau beli barang ya langsung dipungut saat itu juga waktu kita bayar. Kalau kita beli barang atau jasa ya, nanti PKP itu menerbitkan faktur, disana tercantum jumlah yang harus dibayar berapa. Lalu juga mengisi SSP biasanya rangkap 4, isinya ya informasi terkait rekanan itu, Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) dll. Karena PPN nya kita yang memungut jadi harga yang ada di faktur sudah termasuk PPN. Nanti rekanan yang bersangkutan akan minta SSP yang sudah di isi tadi akan diserahkan ke KPPN untuk di stempel, itu nanti yang diminta rekanan untuk bukti.

18. Bagaimana prosedur penyetoran PPN atas PPN yang telah dipungut oleh KPPN Malang ?

Jawab: Pakai aplikasi yang dari Dirjen Pajak juga, ada kan khusus buat setor pajak. Apa ya namanya, *e-billing* ya, ya kita pakai itu. Kalau dulu masih manual tapi sudah diganti pakai aplikasi ini. Jadi setelah kita bayar tagihannya langsung disetorkan hari itu juga, pakai *e-billing*.

19. Bagaimana pelaporan PPN yang dilakukan KPPN Malang ?



Jawab: Laporan SPT PPN sekarang sudah pakai aplikasi juga yang dari Dirjen Pajak khusus untuk melaporkan pajak-pajak. Dulu kan serba manual, pakai surat faktur. Sekarang pakai aplikasi. Tapi semenjak ada aplikasi malah saya ga pernah lapor karena tidak bisa pakainya. Terakhir bulan februari atau maret itu saya lapor secara manual tapi sudah tidak diterima sama sananya, sama pihak KPP. Katanya dulu ada pihak KPP mau kesini, untuk mengajarkan caranya, cara pakainya tapi saya telfon-telfon sampai sekarang belum ada yang datang. Sibuk mungkin ya. Pernah mencoba-coba sendiri, mencari-cari caranya, tapi susah takut salah. Daripada nanti ada apa-apa kan ya, akhirnya ya sudah menunggu dari KPP saja. Sanksi pasti ada. Tapi entah belum diterapkan atau bagaimana ya saya kurang begitu tahu. Sampai sekarang belum ada itu sanksi dari KPP

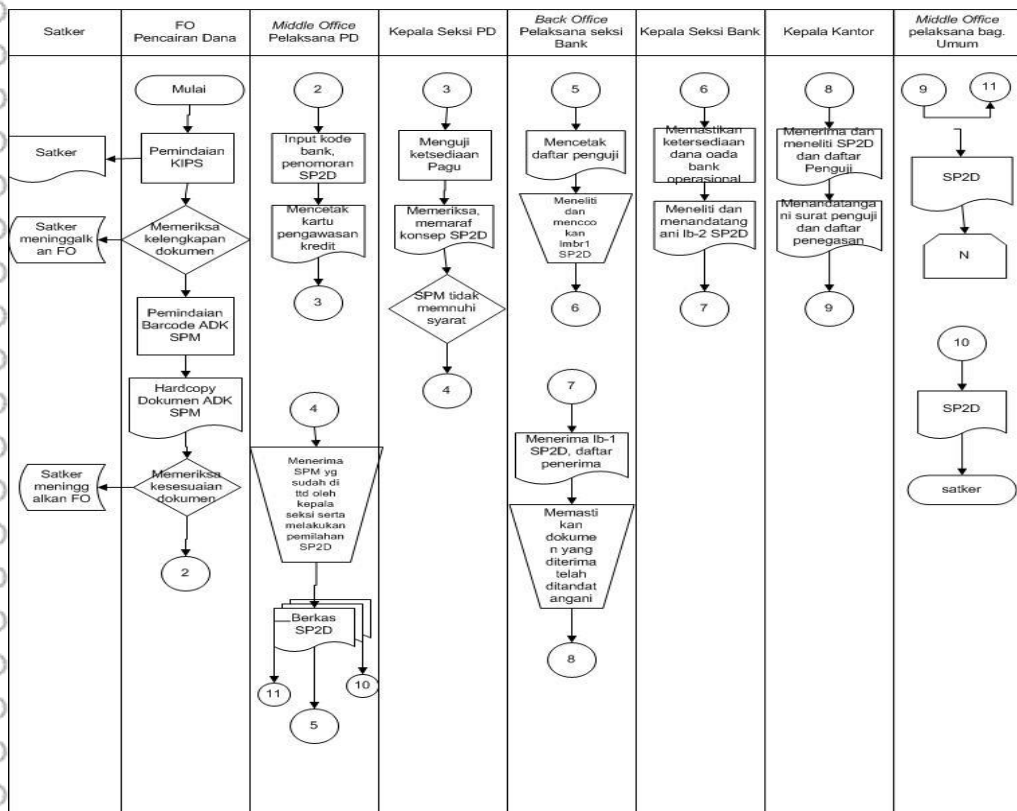


Nilai-Nilai Kementerian Keuangan di KPPN Malang



NILAI-NILAI KEMENTERIAN KEUANGAN







Penyimpanan Berkas dan Dokumen di KPPN Malang





Laporan Tahunan Capaian IKU KPPN Malang Tahun 2016

154

LAPORAN CAPAIAN INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU)				
Nama Unit : KPPN Malang				
Periode Pelaporan : Tahunan Tahun 2016				
No	Uraian IKU	Target	Realisasi	Gap
1	Persentase Kinerja pelaksanaan anggaran K/L	70 %	85 %	+15
2	Nilai LK Kuasa BUN KPPN yang berkualitas	75 %	75 %	0
3	Indeks kepuasan satker terhadap layanan KPPN	4,06 %	4,32 %	+ 0,26
4	Persentase rekonsiliasi Laporan Keuangan tingkat UAKPA secara tepat waktu	100 %	100 %	-
5	Persentase SPM Satker yang diproses menjadi SP2D	98 %	98 %	-
6	Persentase perencanaan penarikan dana satker yang akurat	75 %	96 %	+21
7	Persentase akurasi Buku Kas Putih	98 %	100 %	+2 %
8	Persentase penyaluran dana SP2D yang akurat	98,1 %	99,2 %	1,82 %
9	Tingkat efektivitas edukasi dan komunikasi	75 %	85 %	15 %
10	Persentase penyampaian LPI. Bendahara mitra kerja KPPN melalui aplikasi pembukuan bendahara secara andal dan tepat waktu	96 %	98,27 %	+ 2,27 %
11	Nilai rata-rata hard competency pegawai KPPN	72,80 %	80 %	+ 7,20 %
12	Persentase pegawai yang mematuhi kode etik dan disiplin pegawai	100	100	-
13	Indeks capaian waktu pelaksanaan coaching and conseling	index 2	index 2	-
14	Nilai kualitas laporan evaluasi penerapan pemantauan pengendalian intern	90 %	100	+10
15	Nilai kualitas pengelolaan kinerja berbasis Strategy Focused Organization	77 %	90	+13
16	Persentase penetapan status penggunaan BMN peralatan dan mesin	80 %	90	+10
17	Persentase kualitas pelaksanaan anggaran KPPN	75 %	95 %	+20 %



Bukti Penerimaan Negara Atas Penyetoran PPN oleh KPPN Malang

PT POS INDONESIA (PERSERO)
Kantor Kp. MALANG 65100

TANGGA TERIMA
Setoran Pajak (PPN Billing)

506248460

Tanggal : 2016-02-18 16:43:46
No.resi : 65100-24/2016/604457
Tanggal Baru : 19-02-2016
Kode Cabang Pos : 065100

Peretas : 313001787

HTP : 74957186508
HTPN : 646047801380C7D
STAN : 689608

Kode Billing : 016020867639914
NPS : 031790546609000
Nama : AFOLLO PRINT
Alamat : JL. KETINTANG BARU III NO. 79, SURABAYA
Kode : 411211
Jenis Setoran : 900
Masa Pajak : 02022016
No SK : 0000000000000000
KPP : 0000000000000000

Jumlah Setoran : Rp. 385.000 Mata Uang : IDR

Terbilang : (Tiga ratus delapan puluh lima ribu)

18/02/2016 16:24:33

KANTOR POS



**SURAT PEMBERITAHUAN MASA
PAJAK PERTAMBAHAN NILAI (SPT MASA PPN)
BAGI PEMUNGUT PPN**

Bacalah terlebih dahulu Buku Penunjuk Pengisian SPT Masa PPN
Beri tanda X dalam ☐ yang sesuai

FORMULIR	1107 PUT
-----------------	-----------------

Emungut: Bend. Pengeluaran KPPN Malang NPWP: 00-0007-0100-00000000

Alamat: Jl. Merdeka Gel. 2 Malang Masa: 02 s.d. 02 - 02 - 02

No. Telp: 0341 - 325453 Pembetulan Ke:

Usaha:

A. PPN DAN PPN BM YANG DIPUNGUT OLEH BENDAHARAWAN PEMERINTAH

1. PPN yang dipungut oleh Penerbit SPM melalui KPPN	Rp. <u> </u>
PPN BM yang dipungut oleh Penerbit SPM melalui KPPN	Rp. <u> </u>
Jumlah PPN dan PPN BM yang dipungut oleh Penerbit SPM melalui KPPN	Rp. <u> </u>
2. PPN yang dipungut oleh Bendahara Pengeluaran	Rp. <u>1.704.190.-</u>
PPN BM yang dipungut oleh Bendahara Pengeluaran	Rp. <u> </u>
Jumlah PPN dan PPN BM yang dipungut oleh Bendahara Pengeluaran	Rp. <u>1.704.190.-</u>

B. PPN DAN PPN BM YANG DIPUNGUT OLEH SELAIN BENDAHARAWAN PEMERINTAH

PPN yang dipungut	Rp. <u> </u>
PPN BM yang dipungut	Rp. <u> </u>
Jumlah PPN dan PPN BM yang dipungut	Rp. <u> </u>

Lampiran ☐ Surat Kuasa Khusus
☐ SSP
 1. PPN sebanyak 6 Lembar Rp. 1.704.190.-
 2. PPN BM sebanyak Lembar Rp.

Malang, 30.02.2016

Tanda tangan **Kuasa Bendaharawan/Pengurus**
 Nama Jelas
 Jabatan
 Cap Perusahaan

☐ Pemungut
☐ Kuasa

F.1.2.32.02



FORMULIR 1107 PUT

LAMPIRAN 1
DAFTAR PPN DAN PPh BM YANG DIPUNGUT OLEH BENDAHARA PEMERINTAH

Masa Pajak : 12/12/2014 - 31/12/2014
Rembulan Ke : 12

NAMA PEMUNGUT : *Bendahara Pemerintah Kabupaten Malang*
NPWP : *00.007.518.01.0000.0000*

No	Nama Reksan	NPWP Reksan	Kode dan Nomor SPM	PAJAK	Tanggal	Kode dan Nomor SPM	PPN (Rupiah)	PPh 11M (Rupiah)	Tanggal Bayar Tagihan	Tanggal Seter PPN
1	PT. KARYA BRAWIJAYA	00.007.518.01.0000.0000	00.007.518.01.0000.0000	PPN	12/12/2014	00.007.518.01.0000.0000	4.000.000		12/12/2014	12/12/2014
2	PT. KARYA BRAWIJAYA	00.007.518.01.0000.0000	00.007.518.01.0000.0000	PPN	12/12/2014	00.007.518.01.0000.0000	4.000.000		12/12/2014	12/12/2014
3	PT. KARYA BRAWIJAYA	00.007.518.01.0000.0000	00.007.518.01.0000.0000	PPN	12/12/2014	00.007.518.01.0000.0000	4.000.000		12/12/2014	12/12/2014
4	PT. KARYA BRAWIJAYA	00.007.518.01.0000.0000	00.007.518.01.0000.0000	PPN	12/12/2014	00.007.518.01.0000.0000	4.000.000		12/12/2014	12/12/2014
5	PT. KARYA BRAWIJAYA	00.007.518.01.0000.0000	00.007.518.01.0000.0000	PPN	12/12/2014	00.007.518.01.0000.0000	4.000.000		12/12/2014	12/12/2014

Jumlah - dipindahkan ke Formulir 1107 PUT

II. PPN dan PPh BM YANG DIPUNGUT OLEH BENDAHARA PENGELUARAN

No	Nama Reksan	NPWP Reksan	Kode dan Nomor SPM	PAJAK	Tanggal	Kode dan Nomor SPM	PPN (Rupiah)	PPh 11M (Rupiah)	Tanggal Bayar Tagihan	Tanggal Seter PPN
1	PT. KARYA BRAWIJAYA	00.007.518.01.0000.0000	00.007.518.01.0000.0000	PPN	12/12/2014	00.007.518.01.0000.0000	4.000.000		12/12/2014	12/12/2014
2	PT. KARYA BRAWIJAYA	00.007.518.01.0000.0000	00.007.518.01.0000.0000	PPN	12/12/2014	00.007.518.01.0000.0000	4.000.000		12/12/2014	12/12/2014
3	PT. KARYA BRAWIJAYA	00.007.518.01.0000.0000	00.007.518.01.0000.0000	PPN	12/12/2014	00.007.518.01.0000.0000	4.000.000		12/12/2014	12/12/2014
4	PT. KARYA BRAWIJAYA	00.007.518.01.0000.0000	00.007.518.01.0000.0000	PPN	12/12/2014	00.007.518.01.0000.0000	4.000.000		12/12/2014	12/12/2014
5	PT. KARYA BRAWIJAYA	00.007.518.01.0000.0000	00.007.518.01.0000.0000	PPN	12/12/2014	00.007.518.01.0000.0000	4.000.000		12/12/2014	12/12/2014

Jumlah - dipindahkan ke Formulir 1107 PUT



ALAMAT	JL. IR RAIS GG II NO 28
KOTA	KOTAMADYA MALANG
NOP	
JENIS PAJAK	411211
JENIS SETORAN	900
MASA PAJAK	0202
TAHUN PAJAK	2016
NO SK	00000/000/000/000
JUMLAH SETOR	Rp. 147.250
ID BILLING	016021217829814
AKTIF s.d.	07/03/2016 08:25:56

PT POS INDONESIA (PERSERO)		480407663
Kantor Kd. MALANG 65100		
TANDA TERIMA		
Setoran Pajak (NPN Billino)		
Tanggal	2016-02-29 10:21:57	
No. Resi	65100-35/2016/809143	Petunas : 984411926
Tanggal Buku	29-02-2016	NTP : 925544077141
Kode Caheno Pos	065100	NTPN : 09070110118FDAG
		STAN : 077141
Kode Billino	016021217829814	
NPN	443325530623000	
Nama	MUM. IBRAHIM	
Alamat	JL. IR RAIS GG II NO 28, KOTAMADYA MALANG	
Akhir	411211	
Jenis Setoran	900	
Masa Pajak	02022016	
No SK	0000000000000000	
NOP		
Jumlah Setoran	Rp. 147.250	Mata Uang : IDR



NOP
JENIS PAJAK : 411211
JENIS SETORAN : 900
MASA PAJAK : 0202
TAHUN PAJAK : 2016
NO SK : 00000/000/000/00
JUMLAH SETOR : Rp. 475.000
ID BILLING : 016021218716111
AKTIF s.d. : 07/03/2016 08:33:27

PT POS INDONESIA (PERSERO)
Kantor Ko. MALANG 65100

TAMBA TERIMA
Setoran Pajak (PPN Billino)

480407662

Tanggal : 2016-02-29 10:21:07
No.Resi : 65100-35/2016/809142 Petugas : 984411926

Tanggal Buku : 29-02-2016 NTP : 925456077086
Kode Cabang Pos : 065100 NTFN : 068720LT30PMJEAG
STAN : 077086

Kode Billing : 016021218716111
NMF : 031790546609000
Nama : APOLLO PRINT
Alamat : JL. KETINTANG BARU JTT NO 79, SURABAYA
Rumah : 411211
Jenis Setoran : 900
Masa Pajak : 02022016
No SK : 0000000000000000
NOP :

Jumlah Setoran : Rp. 475.000 Mata Uang : IDR

Terbilang : (Empat ratus tujuh puluh lima ribu rupiah)

KANTOR POS



POS INDONESIA



ALAMAT	JL. JAGUNG SUPRAPTO NO. 71-A		
KOTA	KOTAMADYA MALANG		
NOP			
JENIS PAJAK	411211		
JENIS SETORAN	900		
MASA PAJAK	0202		
TAHUN PAJAK	2016		
NO SK	00000/000/00/000/00		
JUMLAH SETOR	Rp. 399.940		
ID BILLING	016021219315391		
AKTIF s.d.	07/03/2016 08:37:15		

PT POS INDONESIA (PERSERO)		480407661	
Kantor Ko. MALANG 65100			
TANDA TERIMA			
Setoran Pajak (MPN Billing)			
Tanggal : 2016-02-29 10:20:51			
No. Resi : 65100-35/2016/809141		Petugas : 984411926	
Tanggal Buku	: 29-02-2016	NTP	: 925399077040
Kode Cabang Pos	: 065100	NIPN	: B232F0LSLXCTD64G
		STAN	: 077040
Kode Billing	: 016021219315391		
MPN	: 071760904623000		
Nama	: JEFFERY HARHUDI KUSUMA		
Alamat	: JL. JAGUNG SUPRAPTO NO. 71-A, KOTAMADYA MALANG		
Alun	: 411211		
Jenis Setoran	: 900		
Masa Pajak	: 02022016		
No SK	: 000000000000000		
NTP	:		
Jumlah Setoran	: Rp. 399.940	Mata Uang	: IDR
Terbilang : (Tiga ratus sembilan puluh sembilan ribu sembilan ratus empat puluh)			



KOTA : MALANG

NOP :

JENIS PAJAK : 411211

JENIS SETORAN : 900

MASA PAJAK : 0202

TAHUN PAJAK : 2016

NO SK : 00000/000/00/000/00

JUMLAH SETOR : Rp. 150.000

ID BILLING : 016031006073315

AKTIF s.d. : 22/03/2016 08:15:02

PT PUS INDONESIA (PERSERO)

Kantor Kp. MALANG 65100

503656011

PAJAK TERIMA

Setoran Pajak (MPN Billing)

Tanggal : 2016-03-15 16:10:08

No.Best : 65100-14/2016-802954

Pemas : 313004792

Tanggal Buku : 16-03-2016

Kode Cabang Pos : 065100

NTP : 95783240480

RIH N : 9324454417030

SIH N : 468480

Kode Billing : 016031006073315

NPWP : 210883815637000

Nama : BERSAMA SELARAS

Alamat : JL. TSH DANU KEDUNE I E/27 RT.001 RW.014, JALANG

Alun : 411211

Jenis Setoran : 900

Masa Pajak : 02/2016

No SK : 00000/0000000000

NOP :

Jumlah Setoran : Rp. 150.000

Mata Uang : IDR

(Stempel dan Tanda Tangan)



LAMPIRAN
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA NOMOR
563/KMK.03/2003 TENTANG PENUNJUKAN
BENDAHARAWAN PEMERINTAH DAN
KANTOR PERBENDAHARAAN DAN KAS
NEGARA UNTUK MEMUNGUT, MENYETOR,
DAN MELAPORKAN PAJAK PERTAMBAHAN
NILAI DAN PAJAK PENJUALAN ATAS
BARANG MEWAH BESERTA TATA CARA
PEMUNGUTAN, PENYETORAN, DAN
PELAPORANNYA.

**TATA CARA PEMUNGUTAN, PENYETORAN, DAN PELAPORAN PAJAK
PERTAMBAHAN NILAI DAN PAJAK PENJUALAN ATAS BARANG MEWAH OLEH
BENDAHARAWAN PEMERINTAH DAN KANTOR PERBENDAHARAAN DAN KAS
NEGARA**

1. UMUM

1.1. SINGKATAN

- a. BKP : Barang Kena Pajak
- b. JKP : Jasa Kena Pajak
- c. KPKN : Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara
- d. PKP : Pengusaha Kena Pajak
- e. PPN : Pajak Pertambahan Nilai
- f. PPn BM : Pajak Penjualan atas Barang Mewah
- g. SSP : Surat Setoran Pajak
- h. SPM : Surat Perintah Membayar

2. RUANG LINGKUP PEMUNGUTAN

Semua pembayaran yang dilakukan oleh Bendaharawan Pemerintah atau KPKN atas penyerahan BKP dan atau JKP yang dilakukan oleh PKP Rekanan Pemerintah dipungut PPN dan atau PPn BM. Bendaharawan Pemerintah dan KPKN tidak memungut PPN dan atau PPn BM sepanjang PKP Rekanan Pemerintah menyerahkan barang dan atau jasa sebagaimana dimaksud pada Pasal 4 ayat (1) huruf a sampai dengan huruf g Keputusan Menteri Keuangan ini.

3. SAAT PEMUNGUTAN

Pemungutan PPN dan PPn BM dilakukan pada saat pembayaran oleh Bendaharawan Pemerintah atau KPKN kepada PKP Rekanan Pemerintah.

4. SAAT PENYETORAN OLEH BENDAHARAWAN PEMERINTAH

PPN dan PPn BM yang dipungut oleh Bendaharawan Pemerintah disetorkan ke Bank Persepsi atau Kantor Pos paling lambat 7 (tujuh) hari setelah bulan dilakukannya pembayaran atas tagihan.



5. SAAT PENCATATAN PENYETORAN PAJAK OLEH KPKN

Pencatatan penyetoran PPN dan PPn BM yang dipungut oleh KPKN dilakukan pada saat pemungutan PPN dan PPn BM, yaitu pada saat pembayaran oleh KPKN kepada PKP Rekanan Pemerintah.

II. TATA CARA PEMUNGUTAN

1. DASAR PEMUNGUTAN

Dasar pemungutan PPN dan PPn BM adalah jumlah pembayaran yang dilakukan oleh Bendaharawan Pemerintah atau jumlah pembayaran yang dilakukan oleh KPKN sebagaimana tersebut dalam SPM.

2. JUMLAH PPN ATAU PPn BM YANG DIPUNGUT

a. Dalam hal penyerahan BKP hanya terutang PPN, maka jumlah PPN yang dipungut adalah 10/110 bagian dari jumlah pembayaran.

Contoh :

Jumlah pembayaran Rp. 11.000.000,00

Jumlah PPN : 10/110 x Rp. 1.000.000,00

Rp. 11.000.000,00

Sisa yang dibayarkan kepada PKP rekanan Rp. 10.000.000,00

(Rp. 11.000.000,00 -

Rp. 1.000.000,00)

b. Dalam hal penyerahan BKP yang tergolong mewah dari pengusaha yang menghasilkan BKP yang tergolong mewah tersebut, di samping terutang PPN juga terutang PPn BM, maka jumlah PPN dan PPn BM yang dipungut adalah sebagai berikut :

Dalam hal terutang PPn BM sebesar 20%, maka jumlah PPN yang dipungut sebesar 10/130 bagian dari jumlah pembayaran sedangkan jumlah PPn BM yang dipungut sebesar 20/130 bagian dari jumlah pembayaran.

Contoh : PPn BM dengan tarif 20%

Jumlah pembayaran Rp. 13.000.000,00

Jumlah PPN yang dipungut : Rp. 1.000.000,00

(10/130 x Rp. 13.000.000,00)

Jumlah PPn BM yang dipungut : Rp. 2.000.000,00

(20/130 x Rp. 13.000.000,00)

Sisa yang dibayarkan kepada PKP rekanan :

Rp. 13.000.000,00 - (Rp. 1.000.000,00 + Rp. 2.000.000,00) = Rp. 10.000.000,00

c. Dalam hal pembayaran berjumlah paling banyak Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah) dan tidak merupakan jumlah yang terpecah-pecah, maka PPN dan PPn BM tidak perlu dipungut oleh Bendaharawan Pemerintah.

Batas jumlah pembayaran sebesar Rp. 1.000.000,00 tersebut hendaknya diartikan termasuk PPN dan PPn BM.

Contoh 1 :

Harga Jual Rp. 900.000,00

PPN : 10% x Rp. 900.000,00 Rp. 90.000,00

PPn BM (Misal terutang dengan tarif 20%) Rp. 180.000,00

Harga Jual termasuk PPN dan PPn BM Rp. 1.170.000,00

BM



Meskipun Harga Jual Rp.900.000,00 tetapi karena pembayaran termasuk PPN dan PPn BM berjumlah Rp.1.170.000,00 (di atas Rp.1.000.000,00), maka PPN dan PPn BM yang terutang harus dipungut oleh Bendaharawan Pemerintah atau KPKN.

Contoh 2 :

Harga Jual	Rp.	800.000,00
PPN : 10% x Rp.800.000,00	Rp.	80.000,00
PPn BM (Misal terutang dengan tarif 10%)	Rp.	80.000,00

Harga Jual termasuk PPN dan PPn BM Rp. 960.000,00

Karena Harga Jual termasuk PPN dan PPn BM berjumlah Rp.960.000,00 (kurang dari Rp.1.000.000,00), maka PPN dan PPn BM yang terutang tidak perlu dipungut oleh Bendaharawan Pemerintah dan KPKN, tetapi harus dipungut dan disetor oleh PKP Rekanan Pemerintah, dan Faktur Pajak tetap harus dibuat.

3. TATA CARA PEMUNGUTAN DAN PENYETORAN

- PKP rekanan Pemerintah membuat Faktur Pajak dan SSP pada saat menyampaikan tagihan kepada Bendaharawan Pemerintah atau KPKN baik untuk sebagian maupun seluruh pembayaran.
- SSP sebagaimana dimaksud pada huruf a diisi dengan membubuhkan NPWP dan identitas PKP Rekanan Pemerintah yang bersangkutan, tetapi penandatanganan SSP dilakukan oleh Bendaharawan Pemerintah atau KPKN sebagai penyetor atas nama PKP Rekanan Pemerintah.
- Dalam hal penyerahan BKP tersebut terutang PPn BM maka PKP rekanan Pemerintah mencantumkan jumlah PPn BM yang terutang pada Faktur Pajak.
- Faktur Pajak sebagaimana dimaksud pada huruf a dibuat dalam rangkap 3 (tiga) :
 - lembar ke-1 untuk Bendaharawan Pemerintah atau KPKN sebagai Pemungut PPN.
 - lembar ke-2 untuk arsip PKP rekanan Pemerintah.
 - lembar ke-3 untuk Kantor Pelayanan Pajak melalui Bendaharawan Pemerintah atau KPKN.
- Dalam hal pemungutan oleh Bendaharawan Pemerintah, SSP sebagaimana dimaksud pada huruf a dibuat dalam rangka 5 (lima). Setelah PPN dan atau PPn BM disetor di Bank Persepsi atau Kantor Pos, lembar-lembar SSP tersebut diperuntukkan sebagai berikut :
 - lembar ke-1 untuk PKP Rekanan Pemerintah.
 - lembar ke-2 untuk Kantor Pelayanan Pajak melalui KPKN.
 - lembar ke-3 untuk PKP Rekanan Pemerintah dilampirkan pada SPT Masa PPN.
 - lembar ke-4 untuk Bank Persepsi atau Kantor Pos.
 - lembar ke-5 untuk pertinggal Bendaharawan Pemerintah.
- Dalam hal pemungutan oleh KPKN, SSP sebagaimana dimaksud pada huruf a dibuat dalam rangkap 4 (empat) yang masing-masing diperuntukkan sebagai berikut :
 - lembar ke-1 untuk PKP Rekanan Pemerintah.
 - lembar ke-2 untuk Kantor Pelayanan Pajak melalui KPKN.
 - lembar ke-3 untuk PKP rekanan Pemerintah dilampirkan pada SPT Masa PPN.
 - lembar ke-4 untuk pertinggal KPKN.
- Pada lembar Faktur Pajak sebagaimana dimaksud pada huruf d oleh Bendaharawan Pemerintah yang melakukan pemungut wajib dibubuhi cap "Disetor tanggal" dan ditandatangani oleh Bendaharawan Pemerintah.
- Pada setiap lembar Faktur Pajak sebagaimana dimaksud pada huruf d dan SSP



sebagaimana dimaksud pada huruf f oleh KPKN yang melakukan pemungutan dicantumkan nomor dan tanggal advis SPM.

- i. SSP lembar ke-1 dan lembar ke-2 sebagaimana dimaksud pada huruf f dibubuhi cap "TELAH DIBUKUKAN" oleh KPKN.
- j. Faktur Pajak dan SSP merupakan bukti pemungutan dan penyetoran PPN dan atau PPN BM.

III. TATA CARA PELAPORAN

a. Bendaharawan Pemerintah

Bendaharawan Pemerintah yang melakukan pemungutan dan penyetoran PPN dan PPN BM diwajibkan melaporkan PPN dan PPN BM yang telah dipungut dan disetor, setiap bulan ke Kantor Pelayanan Pajak tempat Bendaharawan Pemerintah terdaftar dengan menggunakan formulir "Surat Pemberitahuan Masa bagi Pemungut Pajak Pertambahan Nilai" yang dibuat dalam rangkap 3 (tiga) paling lambat 20 (dua puluh) hari setelah berakhirnya bulan dilakukan pembayaran tagihan, yang masing-masing diperuntukkan sebagai berikut :

- lembar ke-1, dilampiri Faktur Pajak lembar ke-3 untuk KPP.
- lembar ke-2, untuk KPKN.
- lembar ke-3, untuk arsip Bendaharawan Pemerintah.

b. KPKN

- KPKN setiap hari kerja menyampaikan lembar ke-3 Faktur Pajak yang telah dibubuhi catatan nomor dan tanggal advis kepada Kantor Pelayanan Pajak dengan Surat Pengantar.
- Dalam hal tidak ada Faktur Pajak yang disampaikan pada hari itu, Surat Pengantar tetap dibuat dengan catatan "Faktur Pajak NIHL".

IV. TATA CARA PENGAWASAN TERHADAP BENDAHARAWAN PEMERINTAH

Pengawasan terhadap dipatuhinya ketentuan yang diatur dalam Keputusan ini oleh Bendaharawan Pemerintah dilakukan oleh Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara di Kantor Pelayanan Pajak yang bersangkutan.

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

ttd.

BOEDIONO