

Evaluasi Efektivitas Pengendalian Internal pada Aktivitas *Outsourcing* Pengelolaan Bea Meterai

Furqan¹, Dwi Hartanti^{2*}

^{1,2}Universitas Indonesia

¹furqan@gmail.com, ²dwi.hartanti@ui.ac.id

*Corresponding Author

Diajukan : 10 Desember 2023

Disetujui : 7 Januari 2024

Dipublikasi : 1 Juli 2024

ABSTRACT

Stamp duty is the only type of tax that is managed by the Directorate General of Taxes (DJP) through the outsourcing mechanism. Under this mechanism, the management of stamp duty is predominantly carried out by third parties, while the DJP acts as the principal overseeing the process. As previously researched, despite its advantages, the outsourcing mechanism also comes with weaknesses and risks. Therefore, controls are needed to ensure they align with the DJP's intended objectives. This research aims to evaluate the effectiveness of the internal controls implemented by the DJP in the outsourcing activities related to stamp duty management. The study takes the case study form and adopts a qualitative approach, evaluating the components and principles of the 2013 COSO Internal Control Integrated Framework concerning outsourcing activities in stamp duty management. Data collection involves document analysis and interviews with individuals directly involved in stamp duty management. The data is analyzed using maturity levels to determine the effectiveness of each control component and principle. The research results reveal diverse levels of control effectiveness. Among the five control components, only two are at an optimum level, while the others exhibit lower levels of effectiveness in control principles. This study provides recommendations to the DJP for enhancing internal control effectiveness, particularly in the aspects of supervising the internal control system, comprehensively identifying risks, and considering the potential for fraud in risk assessments. This research is expected to contribute academically and serve as a reference for regulators in making decisions related to stamp duty management.

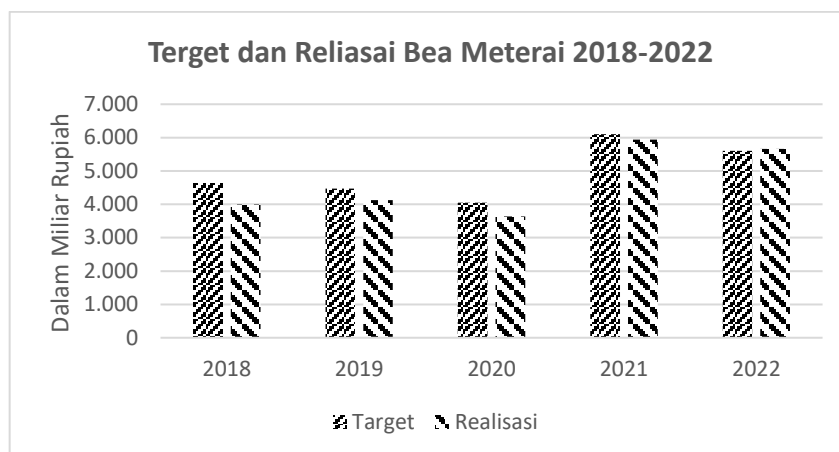
Keywords: *Outsourcing; Internal Control; Stamp Duty; COSO*

PENDAHULUAN

Salah satu jenis penerimaan perpajakan tersebut bersumber dari penerimaan bea meterai, dalam APBN 2023 kontribusi bea meterai terhadap penerimaan negara ditargetkan mencapai Rp5,35 triliun rupiah. (Pemerintah RI, 2022). Berdasarkan data internal DJP diketahui bahwa kinerja penerimaan pajak dari Bea Meterai sepanjang periode tahun 2018 sampai tahun 2021 tidak mencapai target yang ditetapkan oleh pemerintah sebagaimana ditampilkan dalam Gambar 1.

Sebagai upaya untuk mengoptimalkan penerimaan negara dari bea meterai, pemerintah melalui UU Nomor 10 Tahun 2020 memutuskan menaikkan tarif bea meterai menjadi Rp10.000 dan menetapkan perluasan objek pemajakan meterai terhadap dokumen elektronik menggunakan meterai elektronik. Dua faktor penunjang peningkatan penerimaan (kenaikan tarif dan meterai elektronik) berdasarkan UU terbaru memang mampu mendongkrak penerimaan bea meterai pada tahun 2021 dan 2022 dibandingkan periode-periode sebelumnya, namun peningkatan penerimaan tersebut belum optimal jika dibandingkan dengan potensi penerimaan yang diharapkan dari UU ini. Bahkan kemudian realisasi penerimaan bea meterai pada tahun 2022 kembali mengalami penurunan dibandingkan dengan penerimaan tahun 2021 (Gambar 1).





Gambar 1. Target dan Realisasi Penerimaan Bea Meterai Periode 2018 s.d. 2022
Sumber: Data internal Direktorat Jenderal Pajak (2023), diolah oleh penulis

Kenaikan tarif bea meterai setara 66,7% (dari meterai Rp6.000) dan 233,3% (dari meterai Rp3.000) yang berlaku sejak tahun 2021 tidak diikuti dengan kenaikan realisasi penerimaan bea meterai yang hanya sekitar 44% pada tahun 2021 dan 42% pada tahun 2022. (Perbandingan dilakukan terhadap penerimaan tahun 2019, target dan realisasi tahun 2020 tidak digunakan dalam perhitungan karena kondisi perekonomian akibat covid-19). Apalagi jika mempertimbangkan potensi penerimaan dari perluasan objek terhadap dokumen elektronik dengan estimasi tambahan penerimaan dari meterai elektronik sebesar 5 triliun rupiah pada tahun 2021 (dpr.go.id, 2020) dan sampai dengan 30 triliun rupiah pada tahun-tahun berikutnya (Laucereno, 2023) yang belum dapat terwujud

Berdasarkan UU nomor 13 Tahun 1985 sebagaimana telah diubah dengan UU nomor 10 Tahun 2020, pengelolaan bea meterai tidak dijalankan secara langsung oleh DJP namun dengan menugaskan pihak lain dalam pelaksanaannya. Hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan kompetensi dan fungsi institusi DJP yang tidak terkait dengan aktivitas produksi, distribusi, dan penjualan suatu produk barang seperti meterai. Berbeda dengan jenis pajak lain yang dikelola oleh DJP, pengaturan tersebut menempatkan bea meterai sebagai satu-satunya jenis pajak yang memanfaatkan mekanisme outsourcing dalam pengelolaannya.

Outsourcing menurut Elmuti & Kathawala (2000) didefinisikan sebagai kegiatan pengalihan aktivitas yang secara strategis penting bagi sebuah organisasi namun bukan merupakan kapabilitas utama dari organisasi tersebut. Dalam sudut pandang lain disebutkan bahwa *outsourcing* adalah sebuah konsep kolaborasi dengan entitas diluar organisasi dalam rangka mengurangi biaya, meningkatkan efektivitas dan efisiensi, menjamin kepuasan pelanggan, dan pada akhirnya menghasilkan kemampuan untuk melaksanakan bisnis dengan *cost* dan *effort* yang minimum (Kakabadse & Kakabadse, 2000 dalam Korucuk *et al*, 2022).

Hasil penelitian Lahiri (2022) menyatakan bahwa terdapat keterkaitan positif antara aktivitas *outsourcing* terhadap performa organisasi dari aktivitas tersebut, dan yang lebih menarik adalah keterkaitan itu menjadi lebih kuat ketika yang dialihdayakan adalah *non-core activity* dibandingkan dengan *core activity* (Lahiri *et al*, 2022). Aktivitas produksi, distribusi dan penjualan yang dialihdayakan dalam proses bisnis bea meterai merupakan *non-core activity* bagi DJP, sehingga berdasarkan penelitian tersebut dapat diindikasikan bahwa performa dari aktivitas *outsourcing* yang dijalankan sangat berpengaruh terhadap pencapaian target penerimaan bea meterai.

Aktivitas *outsourcing* selain memiliki benefit sebagaimana dikemukakan oleh Kakabadse & Kakabadse (2000) dalam Korucuk *et al* (2022) sebelumnya, juga memiliki risiko yang harus diperhatikan. Ramadhani (2023) mengatakan bahwa ketika terdapat salah satu aktivitas organisasi yang dialihdayakan (*outsource*) kepada pihak ketiga maka terdapat risiko organisasi tersebut kehilangan kontrol langsung terhadap operasi aktivitas yang dialihdayakan. Potensi risiko lainnya

dalam *outsourcing* juga dapat berupa *poor contract*, *power shift to supplier*, *uncertainty*, *loss of synergy*, dan lainnya (Kremic, Tukel, & Rom, 2006).

Keterkaitan erat aktivitas *outsourcing* terhadap kinerja penerimaan bea meterai dan adanya risiko dalam aktivitas tersebut yang berpotensi mengganggu pencapaian tujuan memaksa DJP agar menerapkan pengendalian internal yang memadai terhadap proses bisnis ini. Sebagaimana disebutkan oleh Ramadhani (2023) bahwa manajemen risiko dalam aktivitas *outsourcing* dapat dilakukan melalui pengaturan kontrak dan pengendalian internal yang memadai untuk memastikan pihak ketiga memenuhi prinsip transparansi, akuntabilitas, dan keselarasan dengan tujuan organisasi. Hal ini didukung dengan *fraud triangle theory* yang mengatakan bahwa pengendalian internal yang cukup dapat membantu organisasi meminimalisir *fraud* dalam aktivitasnya (Tuanakotta, 2019). Senada dengan hal tersebut, Haidar (2022) mengatakan bahwa salah satu penyebab terjadinya *fraud* adalah lemahnya pengendalian internal dari sebuah organisasi. Oleh karena itu pengendalian internal yang efektif sangat dibutuhkan untuk menghindari terjadinya kecurangan dalam pengelolaan bea meterai.

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan mengenai seberapa efektif mekanisme pengendalian internal yang dijalankan oleh DJP dalam aktivitas *outsourcing* pengelolaan bea meterai, dan rekomendasi apa yang dapat dihasilkan dari penelitian ini terhadap mekanisme pengendalian yang dijalankan. Berdasarkan pertanyaan tersebut penelitian ini bertujuan melakukan evaluasi terhadap efektivitas pengendalian internal dalam aktivitas *outsourcing* pengelolaan bea meterai dan memberikan rekomendasi kepada DJP dalam upaya meningkatkan efektivitas mekanisme tersebut.

Beberapa peneliti sebelumnya telah melakukan penelitian yang terkait dengan penelitian ini, khususnya pada topik terkait *outsourcing* dan pengendalian internal. Sebagaimana Lahiri, *et al* (2022) yang melakukan penelitian meta analisis terhadap implikasi kinerja organisasi dari aktivitas *outsourcing*. Kemudian penelitian mengenai evaluasi efektivitas pengendalian internal menggunakan kerangka kerja COSO yang dilakukan oleh Satyarini (2022) terhadap proses pengelolaan dan penyebaran data dan informasi geospasial pada badan Informasi Geospasial. Penelitian terkait bea meterai di Indonesia juga pernah dilakukan terutama dari aspek hukum sebagai contoh Pamungkas (2017) melakukan penelitian mengenai tinjauan yuridis fungsi bea meterai dalam memberikan kepastian hukum terhadap surat perjanjian dan Safaat (2023) yang melakukan penelitian mengenai kekuatan hukum meterai elektronik dalam perjanjian jual beli online. Penelitian ini menghadirkan kebaruan dan mengisi gap dari penelitian sebelumnya dengan menggabungkan ketiga unsur yang ada yaitu evaluasi terhadap efektivitas pengendalian internal dari aktivitas *outsourcing* pada pengelolaan bea meterai.

Konteks dalam penelitian ini adalah pengelolaan bea meterai yang dijalankan oleh DJP. Evaluasi dilakukan terbatas pada pengelolaan meterai berbentuk tempel dan meterai berbentuk elektronik, pengelolaan meterai dalam bentuk lain yang juga merupakan proses pengelolaan bea meterai yang dijalankan oleh DJP tidak menjadi objek dari penelitian ini. Penelitian juga dibatasi kepada prosedur dan proses bisnis yang dijalankan oleh DJP dan tidak melibatkan organisasi pihak ketiga yang ditunjuk dalam aktivitas *outsourcing* tersebut.

Penelitian dilakukan dalam periode waktu enam bulan dalam bentuk studi kasus dan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian studi kasus menurut Sugiyono (2016) adalah jenis penelitian dimana seorang peneliti melakukan pengamatan atau eksplorasi secara mendalam terhadap program, proses, kejadian atau aktivitas. Sehingga bentuk studi kasus sesuai diterapkan pada penelitian terhadap aktivitas *outsourcing* pengelolaan bea meterai yang telah berlangsung selama tiga puluh enam tahun sejak tahun 1986. Proses penelitian dimulai dengan perumusan masalah, pengumpulan data dan dokumen, proses wawancara kepada narasumber, analisis data dan penarikan kesimpulan.

Penulis berharap penelitian ini dapat memperkaya kajian akademis pada bidang terkait dan menjadi masukan bagi proses penelitian berikutnya dengan cakupan yang lebih dalam, dan dapat berkontribusi dalam membantu DJP mencapai tujuannya mengoptimalkan penerimaan negara dari bea meterai.

STUDI LITERATUR

Outsourcing

Outsourcing adalah sebuah praktik yang saat ini secara luas digunakan baik oleh organisasi privat maupun organisasi publik, sebagian besar organisasi saat ini melakukan *outsourcing* terhadap beberapa aktivitas yang dulunya mereka lakukan sendiri (Kremic, Tukel, & Rom, 2006). *Outsourcing* adalah sebuah konsep kolaborasi dengan entitas diluar organisasi dalam rangka mengurangi biaya, meningkatkan efektivitas dan efisiensi, menjamin kepuasan pelanggan, dan pada akhirnya menghasilkan kemampuan untuk melaksanakan bisnis dengan *cost* dan *effort* yang minimum (Kakabadse & Kakabadse, 2000 dalam Korucuk *et al*, 2022). Menurut anggraini (2016) *outsourcing* adalah suatu kegiatan penyerahan sebagian dari pelaksanaan aktivitas organisasi kepada pihak luar organisasi berdasarkan perjanjian tertentu, perjanjian ini seringkali dilakukan melalui penandatanganan kontrak kerjasama (Haryanto *et al*, 2020).

Dalam penelitiannya, Kremic *et al* (2006) mengutip Kakabadse (2000) mengatakan bahwa terdapat tiga kategori besar yang menjadi motivasi bagi sebuah organisasi melakukan *outsourcing*, yaitu motivasi terkait biaya, strategi bisnis, dan juga motivasi politik. Dua motivasi pertama secara umum menjadi motivasi dari organisasi privat, sedangkan motivasi politik biasanya menjadi agenda dari perusahaan publik. Walaupun terdapat tiga kategori motif terpisah, pada faktanya aktivitas *outsourcing* terkadang didasari oleh lebih dari satu motivasi, atau bahkan mungkin didasari oleh ketiga motivasi yang ada. Sebagai contoh hasil penelitian Willcoks dan Currie (1997) dalam Kremic *et al* (2006) yang menyimpulkan bahwa mekanisme *outsourcing* pada layanan pajak dan Kesehatan oleh pemerintah Inggris saat itu dilatarbelakangi oleh motif efektivitas biaya dan juga motif politik.

Berdasarkan karakteristik kebutuhannya, sebuah organisasi dapat melakukan *outsourcing* terhadap satu proses bisnis, sekelompok proses, atau seluruh siklus dari satu atau lebih proses. Sasaran utamanya adalah untuk mengoptimalkan prosedur dan mengurangi biaya yang terkait dengan bisnis utamanya. Dalam beberapa kondisi, menjaga pengendalian atas operasional aktivitas tertentu atau menjaga aset organisasi jauh lebih penting daripada pengaturan bisnis dalam aktivitas *outsourcing* (Charles & Ochieng, 2023).

Somjai (2017) melakukan penelitian pada 20 Small Medium Enterprise (SME) di Bangkok dan menemukan beberapa kelebihan dan kelemahan utama dari aktivitas *outsourcing* yaitu sebagaimana Tabel 1.

Tabel 1. *Advantages* dan *Disadvantages* aktivitas *outsourcing* menurut Somjai (2017)

<i>Advantages</i>	Percentage
1. Expertise and fast delivery	89
2. Concentrating on core process production	82
3. Risk-sharing	91
4. Cost Reduction- operating cost, and recruitment cost	90

<i>Disadvantages</i>	Percentage
1. Risk of exposing confidential data and technology	86
2. Synchronizing the deliverables	84
3. Many Hidden costs	91
4. Lack of customer focus	90

Sumber : Somjai (2017)

Sejalan dengan hasil penelitian Somjai (2017), Kremic *et al* (2006) juga menyimpulkan bahwa terdapat beberapa risiko yang mungkin terjadi dalam sebuah aktivitas *outsourcing*. Untuk itu dibutuhkan sebuah pengendalian internal yang baik dari sebuah organisasi dalam melakukan manajemen terhadap risiko yang ada (Ramadhani, 2023).

Pengendalian Internal

Pengendalian internal adalah sebuah kerangka kerja yang disampaikan oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) pada tahun 1992. Kerangka kerja ini telah digunakan oleh banyak pihak dalam membantu sebuah organisasi untuk menilai, mempertahankan, atau meningkatkan sistem pengendalian internalnya (Romanti, 2023). Pada tahun 2013 COSO melakukan perubahan pada kerangka kerja dengan menambahkan penguatan konsep dan teori terutama penambahan prinsip yang perlu diikuti dalam penerapan pengendalian internal (Kusuma, 2016).

COSO mendefinisikan pengendalian internal sebagai “...a process, effected by an entity's board directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding to achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance”. Suatu proses dalam organisasi yang dilakukan oleh dewan komisaris, direksi, manajemen, dan juga personel lain yang dirancang untuk menghadirkan sebuah keyakinan memadai terkait pencapaian tujuan operasi, pelaporan, dan kepatuhan terhadap peraturan (Anderson *et al.*, 2017).

Suatu pengendalian internal dapat berjalan secara efektif apabila memenuhi komponen dalam pengendalian tersebut. Kerangka kerja pengendalian internal COSO 2013 terdiri dari lima komponen pengendalian yaitu lingkungan pengendalian (*control environment*), penilaian risiko (*risk assessment*), aktivitas pengendalian (*control activities*), informasi dan komunikasi (*information and communication*), dan pemantauan (*monitoring*). Menurut COSO (2013) kelima komponen tersebut bersifat terintegrasi dan saling melengkapi dalam mewujudkan pengendalian internal yang baik.

METODE

Penelitian ini berbentuk studi kasus, penelitian studi kasus menurut Sugiyono (2016) adalah jenis penelitian dimana seorang peneliti melakukan pengamatan atau eksplorasi secara mendalam terhadap program, proses, kejadian atau aktivitas. Dari definisi tersebut penulis merasa bentuk studi kasus tepat digunakan dalam penelitian mengenai aktivitas *outsourcing* dalam pengelolaan bea meterai yang telah berjalan selama tiga puluh enam tahun sejak 1986.

Pendekatan kualitatif dipilih dalam penelitian ini untuk mendapatkan pemahaman yang dalam terhadap objek penelitian. Pendekatan kualitatif dapat bermanfaat untuk mengungkap dan memahami hal-hal tertentu dibalik fenomena atau kejadian (Strauss & Corbin, 2003). Sumber data dapat berupa orang, tempat, dan dokumen (Arikunto, 2005), oleh karena itu sumber data dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder yang diperoleh dari objek penelitian. Data primer berupa wawancara yang penulis lakukan terhadap pihak yang terlibat langsung dalam pengelolaan bea meterai di DJP. Data sekunder berupa dokumen yang terkait dengan proses bisnis ini mulai dari peraturan perundang-undangan, peraturan meterai, aturan pelaksanaan, dokumen standard operating procedure, dokumen perjanjian kerjasama, dan dokumen lain terkait.

Teknik wawancara dilakukan dengan mewawancarai narasumber untuk mendapatkan informasi mengenai permasalahan dalam penelitian (Sekaran & Bougie, 2017). Peneliti melakukan wawancara terhadap tujuh orang yang terlibat langsung dalam pengelolaan bea meterai. Pengelolaan bea meterai di DJP dilaksanakan oleh tim kerja khusus yang dibentuk dan berasal dari beberapa unit kerja. Sehingga penulis menilai pelaksanaan wawancara kepada pihak yang terlibat dalam tim kerja ini akan menghasilkan gambaran pemahaman yang lebih dalam dan sesuai dengan kenyataan yang terjadi. Proses wawancara dilakukan secara tatap muka dengan narasumber untuk menangkap ekspresi narasumber saat menyampaikan penjelasan sebagai bahan analisis tambahan bagi penulis. Wawancara dilakukan dengan pertanyaan yang bersifat terbuka untuk memberi kebebasan kepada narasumber dalam menyampaikan jawaban dan mendapatkan informasi tambahan yang relevan terhadap penelitian. Waktu pelaksanaan wawancara dilaksanakan selama 60-70 menit untuk setiap narasumber pejabat eselon III dan pejabat eselon IV. Penulis juga melakukan wawancara dalam bentuk *focus group discussion* (FGD) kepada empat orang anggota tim pengelolaan bea meterai agar dapat secara langsung melakukan uji silang dan diskusi lebih lanjut terhadap jawaban dari masing-masing narasumber.

Tabel 2. Daftar Narasumber Wawancara

No.	Kode	Keterkaitan Bidang Pekerjaan	Jabatan	Jumlah
1.	R1	Produksi meterai	Eselon III	1 orang
2.	R2	Distribusi dan Penjualan meterai	Eselon III	1 orang
3.	R3	Pengawasan penerimaan pajak meterai	Eselon IV	1 orang
4.	R4, R5	Pengawasan pengelolaan meterai tempel	Anggota	2 orang
5.	R6, R7	Pengawasan pengelolaan meterai elektronik	Anggota	2 orang

Sumber: Diolah oleh Penulis

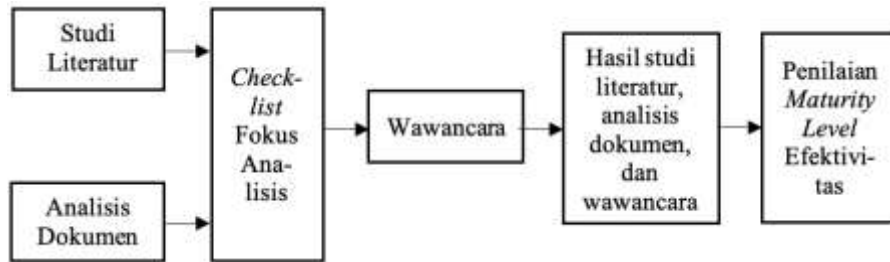
Penulis melakukan proses analisis data menggunakan metode deskriptif analisis yang mengacu pada model analisis data Miles dan Huberman (2014) sebagaimana dikutip dari Arianto (2022). Teknik analisis data berdasarkan model ini yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data diawali dengan membuat *checklist* fokus evaluasi berdasarkan prinsip pengendalian COSO 2013 dan tahapan proses dalam aktivitas *outsourcing* pengelolaan bea meterai. Berdasarkan *checklist* tersebut dilakukan proses penajaman dan pengklasifikasian informasi dan data yang diperoleh dari hasil pengumpulan data baik berupa wawancara maupun analisis dokumen terkait proses bisnis pengelolaan bea meterai. Penyajian data dilakukan dengan memanfaatkan gambaran hasil penelitian yang diperoleh melalui reduksi data. Gambaran hasil penelitian dikaji dan dianalisis dalam pembahasan. Hasil kajian disandingkan dengan teori yang dipilih peneliti yaitu COSO 2013 Integrated Framework. Penarikan kesimpulan dilakukan berdasarkan hasil penilaian tingkat *maturity* yang dikemukakan oleh Martin (2015) untuk melakukan penilaian level efektivitas pengendalian internal yang berjalan dengan menyajikan simpulan mengenali kekuatan dan kelemahan dalam pengendalian internal pada proses bisnis pengelolaan bea meterai sesuai parameter dalam maturity level sebagaimana dijelaskan pada Tabel 3.

Tabel 3. *Maturity Level* Pengendalian Internal COSO 2013

Level 1: Informal	Level 2: Standar
Prinsip pengendalian berjalan secara terfragmentasi Prinsip pengendalian terhambat batasan struktur organisasi Prinsip pengendalian berjalan karena peran aktif dari salah satu individu Tidak terdapat dokumentasi Tidak terdapat metode pengawasan	Prinsip pengendalian eksis Prinsip pengendalian berjalan dalam proses bisnis Terdapat dokumentasi minimum Terdapat pengawasan minimum Akuntabilitas dan kinerja prinsip pengendalian masih membutuhkan peningkatan
Level 3: Terkelola	Level 4: Optimum
Terdapat KPI untuk mengukur kinerja pengendalian Terdapat akuntabilitas (dokumentasi) dalam pelaksanaan pengendalian Terdapat regulasi formal terhadap pengendalian Terdapat pengawasan terhadap berfungsinya prinsip pengendalian	Terdapat infrastruktur pengendalian yang terotomasi. Dokumentasi dan Pengawasan optimum Terdapat regulasi formal Terdapat elemen benchmarking dan perbaikan berkelanjutan dalam pemantauan pengendalian Pengawasan secara real time

Sumber: Martin (2015), diolah kembali oleh penulis

Metode penelitian sebagaimana dijelaskan sebelumnya dapat dilihat pada Gambar 2 berikut.



Gambar 2. Metode Penelitian
 Sumber: Diolah oleh penulis

HASIL

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa terdapat level efektivitas berbeda dari masing-masing lima komponen yang meliputi tujuh belas prinsip pengendalian yang dijalankan dalam aktivitas *outsourcing* pengelolaan bea meterai.

Tabel 4. Hasil Evaluasi Berdasarkan Prinsip Pengendalian COSO 2013

No.	Evaluasi Prinsip Pengendalian
1.	Organisasi menunjukkan komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika. <i>Hasil evaluasi:</i> Pengendalian terkait prinsip ini telah berjalan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dan diatur dalam regulasi formal. Prinsip ini telah memiliki dokumentasi yang baik dan pengawasan yang optimum.
2.	Dewan Direksi menunjukkan independensi dari manajemen dan melakukan pengawasan atas perkembangan dan kinerja pengendalian internal. <i>Hasil evaluasi:</i> Tidak terdapat informasi yang menunjukkan pernah dilakukannya aktivitas pengawasan secara independen oleh dewan direksi atau yang ditunjuk terhadap pengendalian internal dari aktivitas <i>outsourcing</i> bea meterai.
3.	Manajemen menetapkan struktur organisasi, jenjang pelaporan, serta otorisasi wewenang yang tepat dalam mencapai tujuan. <i>Hasil evaluasi:</i> Terdapat regulasi dan dokumentasi yang jelas mengenai struktur organisasi, otorisasi kewenangan telah berjalan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing pihak yang terlibat.
4.	Organisasi menunjukkan komitmen untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu yang kompeten sejalan dengan tujuan organisasi. <i>Hasil evaluasi:</i> Pihak yang terlibat baik internal maupun eksternal adalah pihak yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan, namun demikian DJP tidak dapat memastikan berjalannya prinsip ini secara optimal karena DJP tidak memiliki kontrol terhadap penunjukan vendor dalam <i>outsourcing</i> .
5.	Organisasi memastikan pertanggungjawaban setiap pihak/individu atas pengendalian internal mereka dalam mencapai tujuan organisasi <i>Hasil evaluasi:</i> DJP telah memenuhi prinsip pengendalian ini melalui mekanisme IKU kepada individu internal dan mekanisme pengaturan kontraktual kepada pihak eksternal. Telah terdapat regulasi, dokumentasi, dan pengawasan yang baik. Namun demikian mekanisme IKU terhadap pihak internal belum diterapkan terhadap semua individu yang terlibat.

6.	Organisasi menetapkan tujuan secara cukup jelas sehingga memungkinkan identifikasi dan penilaian dilakukan selaras dengan tujuan organisasi.
	<i>Hasil evaluasi:</i> Terdapat regulasi formal dan dokumentasi yang baik terkait penetapan tujuan yang ingin dicapai oleh DJP dalam aktivitas <i>outsourcing</i> pengelolaan bea meterai. Tujuan telah dipahami oleh semua pihak yang terlibat dan menjadi acuan dalam pengendalian.
7.	Organisasi mengidentifikasi risiko dalam pencapaian tujuannya di seluruh tingkatan dan menganalisis risiko sebagai dasar untuk menentukan bagaimana risiko tersebut harus dikelola.
	<i>Hasil evaluasi:</i> Prinsip ini eksis dan termuat dalam proses bisnis yang berjalan, namun tidak terdapat dokumentasi dan informasi bahwa identifikasi risiko telah dilakukan secara formal dengan metodologi yang tepat. Sehingga menimbulkan ketidakpastian berfungsinya pengendalian secara komprehensif.
8.	Organisasi mempertimbangkan potensi kecurangan dalam penilaian risiko untuk mencapai tujuan.
	<i>Hasil evaluasi:</i> Prinsip ini eksis dan termuat dalam proses bisnis yang berjalan, namun tidak terdapat dokumentasi dan informasi bahwa identifikasi risiko telah dilakukan secara formal dengan metodologi yang tepat. Sehingga menimbulkan ketidakpastian berfungsinya pengendalian terhadap potensi kecurangan secara komprehensif pada setiap tahap aktivitas <i>outsourcing</i> .
9.	Organisasi mengidentifikasi dan mengevaluasi setiap perubahan yang mungkin berdampak signifikan terhadap sistem pengendalian internal.
	<i>Hasil evaluasi:</i> Terdapat dokumentasi dan regulasi formal terkait penerapan prinsip ini. DJP menunjukkan respon cepat terhadap perubahan UU bea meterai yang mempengaruhi sistem pengendalian internal melalui penerbitan aturan pelaksanaan yang jelas. Namun demikian sampai saat penelitian dilakukan DJP belum menyelesaikan proses revisi SE-38/PJ/2013 sebagai pedoman aktivitas pengendalian yang lebih rinci terkait aktivitas <i>outsourcing</i> bea meterai.
10.	Organisasi memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian yang berkontribusi pada mitigasi risiko pencapaian tujuan ke tingkat yang dapat diterima.
	<i>Hasil evaluasi:</i> Prinsip ini eksis dan termuat dalam proses bisnis yang berjalan, terdapat dokumentasi mengenai aktivitas pengendalian yang ditetapkan dan pengawasan terhadap aktivitas tersebut. Namun demikian akibat identifikasi risiko yang tidak dilakukan secara komprehensif menimbulkan ketidakpastian berfungsinya pengendalian secara lengkap pada setiap tahap aktivitas <i>outsourcing</i> .
11.	Organisasi memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian umum terhadap teknologi dalam mendukung pencapaian tujuan.
	<i>Hasil evaluasi:</i> Terdapat regulasi formal yang mengatur kewenangan pengendalian DJP terhadap teknologi meterai. Terdapat pula dokumentasi dokumentasi dan pengawasan yang cukup terhadap berjalannya prinsip pengendalian ini. Namun semua teknologi yang digunakan dalam pengelolaan meterai dikembangkan dan dalam dikuasai pihak ketiga, hal ini dapat menimbulkan potensi risiko <i>outsourcing</i> yang perlu dikelola dengan baik.

12.	Organisasi menerapkan aktivitas pengendalian melalui kebijakan yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan dan prosedur yang digunakan untuk menerapkan kebijakan tersebut.
	<i>Hasil evaluasi:</i> Kebijakan dan prosedur diatur melalui regulasi formal setingkat peraturan menteri, terdapat pula dokumentasi dan pengawasan dalam bentuk pengaturan perjanjian kontraktual. Aktivitas pengendalian berupa kebijakan dan prosedur telah berjalan secara terotomasi dalam pengelolaan bea meterai.
13.	Organisasi memperoleh atau menghasilkan dan memanfaatkan informasi relevan dan berkualitas untuk mendukung berfungsinya pengendalian internal.
	<i>Hasil evaluasi:</i> Terdapat regulasi formal mengenai kewajiban penyampaian data dan informasi oleh pihak ketiga. Terdapat dokumentasi dan pengawasan yang optimal terhadap berjalannya prinsip pengendalian ini melalui pengaturan kontraktual. Prinsip telah berjalan secara terotomasi dalam setiap periode yang ditetapkan.
14.	Organisasi mengkomunikasikan informasi secara internal, termasuk tujuan dan tanggung jawab atas pengendalian internal, yang dibutuhkan untuk mendukung berfungsinya pengendalian internal.
	<i>Hasil evaluasi:</i> Hasil evaluasi menunjukkan bahwa semua pihak internal memiliki pemahaman terkait tujuan dan tanggung jawab pengendalian internal. DJP memiliki jalur komunikasi internal pada tingkat pusat dan vertikal untuk memastikan berjalannya prinsip ini.
15.	Organisasi berkomunikasi dengan pihak eksternal mengenai hal-hal yang mempengaruhi berfungsinya pengendalian internal.
	<i>Hasil evaluasi:</i> Terdapat dokumentasi melalui perjanjian kontraktual untuk memenuhi penerapan prinsip pengendalian ini. Terdapat dokumentasi yang menunjukkan adanya forum komunikasi antara DJP dan pihak eksternal yang terlibat. Komunikasi antara DJP dan pihak eksternal telah berjalan secara intensif karena hubungan kerja yang telah berlangsung dalam jangka panjang.
16.	Organisasi memilih, mengembangkan, dan melaksanakan evaluasi berkelanjutan dan/atau evaluasi terpisah untuk memastikan apakah komponen pengendalian internal tersedia dan berfungsi dalam organisasi.
	<i>Hasil evaluasi:</i> Terdapat regulasi formal mengenai kewenangan DJP untuk melakukan evaluasi berkelanjutan dan terdapat dokumentasi mengenai aktivitas evaluasi terhadap pengendalian internal aktivitas <i>outsourcing</i> yang secara periodik dilaksanakan oleh DJP. Infrastruktur terkait evaluasi telah berjalan secara terotomasi dalam pengelolaan bea meterai.
17.	Organisasi mengevaluasi dan mengkomunikasikan defisiensi (kelemahan) pengendalian internal secara tepat waktu kepada pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif, termasuk manajemen senior dan dewan direksi.
	<i>Hasil evaluasi:</i> Terdapat dokumentasi yang menunjukkan pelaksanaan prinsip pengendalian dalam setiap aktivitas evaluasi. Perbaikan berkelanjutan telah terpenuhi dalam penerapan prinsip ini melalui kegiatan verifikasi terkait pengendalian internal aktivitas <i>outsourcing</i> . DJP selalu menyampaikan hasil verifikasi berupa kekuatan dan kelemahan pengendalian kepada pihak eksternal untuk dilakukan perbaikan.

Sumber: Diolah oleh penulis

PEMBAHASAN

Pada komponen lingkungan pengendalian yang terdiri dari lima prinsip pengendalian, terdapat dua prinsip dengan efektivitas pada level 4 yaitu terkait komitmen terhadap integritas dan struktur organisasi yang jelas. Prinsip terkait tanggung jawab pengendalian berada pada level 3, prinsip terkait komitmen terhadap kompetensi berada pada level 2, dan prinsip terkait pengawasan direksi terhadap pengendalian internal berada pada level 1.

Begitu pula pada komponen penilaian risiko dengan empat prinsip pengendalian. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa prinsip terkait kejelasan tujuan berada pada level 4 dan prinsip terkait respon terhadap perubahan berada pada level 3. Sedangkan dua prinsip terkait identifikasi potensi risiko dan identifikasi potensi kecurangan mendapat level 2.

Komponen aktivitas pengendalian memiliki tiga prinsip pengendalian yang berdasarkan hasil evaluasi disimpulkan bahwa dari tiga prinsip yang ada, prinsip terkait penerapan aktivitas pengendalian melalui kebijakan dan prosedur berada pada level 4. Diikuti prinsip terkait aktivitas umum terhadap teknologi yang mendapat level efektivitas 3. Dan terakhir prinsip terkait pengembangan aktivitas pengendalian berada pada level 3.

Berikutnya adalah komponen Informasi dan Komunikasi yang terdiri dari tiga prinsip pengendalian. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa tiga prinsip pada komponen ini yaitu terkait pemanfaatan informasi yang relevan dan berkualitas, komunikasi internal yang efektif, dan komunikasi eksternal yang baik semua berfungsi pada efektivitas level 4.

Komponen terakhir yaitu kegiatan pengawasan yang juga berdasarkan hasil evaluasi disimpulkan telah mencapai tingkat efektivitas 4 terhadap dua prinsip pengendalian yang termasuk dalam komponen ini, yaitu prinsip terkait evaluasi terpisah terhadap pengendalian internal dan komunikasi kelemahan pengendalian kepada pihak yang bertanggung jawab sebagai hasil dari evaluasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil evaluasi diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa tingkat efektivitas pengendalian internal terhadap aktivitas *outsourcing* dalam pengelolaan bea meterai berada pada maturity level yang beragam. Dari lima komponen pengendalian berdasarkan COSO 2013 hanya dua komponen yang berada pada level optimum, sedangkan tiga komponen lainnya berada pada level lebih rendah. Masih terdapat ruang perbaikan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan tingkat efektivitas pengendalian internal berdasarkan hasil evaluasi tersebut

Sebagai salah satu tujuan dari penelitian ini, penulis mengusulkan rekomendasi langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh DJP dalam upaya untuk meningkatkan efektivitas pengendalian internal terhadap aktivitas *outsourcing* dalam pengelolaan bea meterai.

1. Dewan direksi melalui unit kerja tertentu yang independen melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap sistem pengendalian internal dalam proses bisnis pengelolaan bea meterai.
2. DJP melakukan aktivitas identifikasi, penilaian, dan pengelolaan risiko secara komprehensif terhadap seluruh aktivitas dalam pengelolaan bea meterai dengan metodologi penilaian risiko yang sesuai.
3. DJP melaksanakan identifikasi potensi kecurangan dan melakukan mitigasi kecurangan melalui penyusunan prosedur atau perbaikan regulasi dalam pengelolaan bea meterai.

REFERENSI

Pemerintah RI. (2022). UU Nomor 28 Tahun 2022 tentang APBN 2023. Jakarta: Pemerintah RI.

dpr.go.id. (2020). Penerimaan Negara Dari Bea Meterai Rp10.000 Tak Signifikan. Retrieved from dpr.go.id:

<https://www.dpr.go.id/berita/detail/id/29959/t/Penerimaan+Negara+Dari+Bea+Meterai+Rp+10.000+Tak+Signifikan>



- Laucereno, S. F. (2023). Potensi Penerimaan Negara Dari Meterai Elektronik Capai Rp 30T. Retrieved from Detik Finance: <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-6725582/potensi-penerimaan-negara-dari-meterai-elektronik-capai-rp-30-t>
- Kremic, T., Tukel, O. I., & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 467-482.
- Tuanakotta, T. M. (2019). *Audit Internal Berbasis Risiko*. Jakarta: Salemba Empat.
- Charles, M., & Ochieng, S. B. (2023). Strategic Outsourcing and Firm Performance: A Review of Literature. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 20-29.
- Ramadhani, N. (2023, Juni 21). Mengenal Manajemen Risiko Outsourcing . Retrieved from Appensi.com: https://appsensi.com/mengenal-manajemen-risiko-outsourcing/#Definisi_Manajemen_Risiko_Outsourcing
- Romanti. (2023, Maret). Perubahan Kerangka Kerja Pengendalian Internal COSO dari Komponen, Prinsip, dan Titik Fokusnya. Retrieved from itjen.kemendikbud.go.id: <https://itjen.kemendikbud.go.id/web/perubahan-kerangka-kerja-pengendalian-internal-coso-dari-komponen-prinsip-dan-titik-fokusnya/>
- Kusuma, N. H. (2016). Evaluasi Efektivitas Pelaksanaan Pemantauan Pengendalian Intern Oleh Unit Kepatuhan Internal Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak. *Repositori Digital Pkn Stan*.
- COSO. (2013). *COSO 2013 Internal Control - Integrated Framework*. Durham: COSO.
- Ju'subaidi. (2006). Memahami Gejala Sosial Via Studi Kasus. *Jurnal Cendekia*, 64-65.
- Ellet, W. (2018). *The Case Study Handbook, A Student's Guide*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2003). *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arikunto, S. (2005). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Martin, A. (2015). Determining Maturity Levels for Internal Control. Retrieved from Texas Society of Certified Public Accountants (TXCPA): https://www.tx.cpa/docs/default-source/default-document-library/coso2013_julyaugust2015.pdf?sfvrsn=2