

**Evaluasi Pelaksanaan Audit Internal atas  
Program Pemulihan Ekonomi Nasional tentang Insentif Pajak  
di Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan Republik Indonesia**

**Filomena Hanindita Chandra Buana<sup>1\*</sup> Aviandi Okta Maulana<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta,  
Indonesia

<sup>2</sup>Departemen Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada,  
Yogyakarta

**Intisari**

Penelitian ini mengevaluasi pelaksanaan audit insentif pajak dalam Program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan selama pandemi COVID-19. Studi ini menyoroti tingkat kesesuaian audit dengan standar yang berlaku serta mengidentifikasi ketidaksesuaian yang disebabkan oleh keterbatasan anggaran, sumber daya manusia (SDM), dan kondisi pandemi. Temuan menunjukkan bahwa pandemi memaksa perubahan signifikan dalam metode audit, dari audit konvensional ke monitoring dan evaluasi (Monev), dengan penyesuaian prosedur seperti penggunaan Risk Control Matrix (RCM) tanpa didukung oleh Program Kerja Audit (PKA). Analisis menggunakan teori institusional mengungkapkan bahwa tekanan koersif dari regulasi eksternal adalah pengaruh dominan dalam pelaksanaan audit, sementara tekanan normatif juga memainkan peran penting. Penelitian ini menyoroti perlunya peningkatan fleksibilitas prosedur audit, penguatan SDM, dan peningkatan komunikasi untuk meningkatkan efektivitas audit di masa depan. Keterbatasan penelitian ini mencakup proses perizinan yang panjang, akses data yang terbatas, dan fokus yang terbatas pada insentif pajak, yang bukan merupakan kegiatan rutin Itjen. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya mencakup penggunaan survei pendahuluan yang lebih relevan, peningkatan kerahasiaan data, tambahan anggaran, rekrutmen tenaga ahli eksternal, serta regulasi khusus untuk Monev dalam kondisi darurat.

**Kata Kunci:** Audit Internal, Program Pemulihan Ekonomi Nasional, Inspektorat Jenderal, Insentif Pajak, Teori Institusional.

## 1. Pendahuluan

Pandemi COVID-19 yang mulai menyebar pada akhir tahun 2019 telah membawa dampak signifikan di berbagai sektor, terutama sektor ekonomi. Berbagai negara, termasuk Indonesia, mengalami tekanan ekonomi yang besar akibat penurunan pendapatan, meningkatnya pengangguran, serta krisis di sektor kesehatan (Petrovskaya et al., 2022). Pemerintah Indonesia merespon situasi ini dengan memperkenalkan Program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) yang dirancang untuk mendukung keberlanjutan usaha melalui berbagai insentif, termasuk insentif pajak (Kurniawan, Maulana, & Iskandar, 2023). Namun, implementasi dari kebijakan ini menimbulkan berbagai tantangan, terutama dalam hal akuntabilitas dan efektivitas pelaksanaan. Laporan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menunjukkan adanya ketidaksesuaian dalam pelaksanaan insentif pajak, yang menyoroti pentingnya audit internal yang efektif dalam memastikan

pelaksanaan kebijakan ini sesuai dengan standar yang berlaku (BPK, 2022).

Meskipun Program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) dirancang untuk memitigasi dampak ekonomi dari pandemi, laporan BPK tahun 2020 dan 2021 mengungkapkan bahwa pelaksanaan insentif pajak dalam PEN sering kali tidak sesuai dengan ketentuan yang ada (BPK, 2022). Audit internal yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan, yang seharusnya memastikan kepatuhan terhadap kebijakan ini, tampaknya masih menghadapi berbagai tantangan (Muhtar et al., 2020). Pertanyaan yang muncul adalah apakah audit internal ini telah dilakukan sesuai dengan standar yang berlaku, dan bagaimana dinamika institusional dalam prosedur audit mempengaruhi efektivitas pelaksanaan insentif pajak dalam PEN.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pelaksanaan audit internal yang terkait dengan insentif pajak dalam Program

\*Corresponding Author's email: [filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id](mailto:filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id)

Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) di Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Secara khusus, penelitian ini ingin menjawab dua pertanyaan utama: pertama, apakah pelaksanaan audit internal ini telah sesuai dengan standar yang berlaku selama masa pandemi COVID-19, dan kedua, bagaimana dinamika institusional dalam prosedur audit internal mempengaruhi efektivitas pelaksanaan insentif pajak dalam PEN.

Penelitian ini penting karena memberikan wawasan empiris mengenai efektivitas audit internal dalam memastikan akuntabilitas dan kepatuhan terhadap kebijakan publik selama masa krisis (Kotb et al., 2020). Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi penting dalam upaya perbaikan sistem audit internal pemerintah, serta memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan kebijakan ekonomi di masa yang akan datang. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya relevan bagi kalangan akademis tetapi juga bagi praktisi di

bidang pengawasan dan pengelolaan keuangan negara.

## 2. Landasan Teori

Penelitian ini didasarkan pada teori institusional yang dikembangkan oleh DiMaggio dan Powell (1983), yang menjelaskan bagaimana organisasi cenderung menjadi homogen dalam menghadapi tekanan eksternal, sebuah fenomena yang dikenal sebagai isomorfisme institusional. Teori ini mengidentifikasi tiga mekanisme utama yang menyebabkan isomorfisme: isomorfisme koersif, isomorfisme mimetik, dan isomorfisme normatif.

### a. Isomorfisme Koersif

Isomorfisme koersif terjadi sebagai hasil dari tekanan formal maupun informal dari organisasi lain atau dari budaya sosial yang lebih luas. Tekanan ini sering kali terkait dengan regulasi hukum dan persyaratan formal yang dipaksakan oleh entitas eksternal, seperti pemerintah atau badan pengawas. Dalam konteks ini, organisasi dipaksa untuk

\*Corresponding Author's email: [filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id](mailto:filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id)

mematuhi regulasi dan kebijakan yang ditetapkan, bahkan jika hal tersebut bertentangan dengan praktik internal yang ada (DiMaggio & Powell, 1983). Isomorfisme koersif relevan dalam penelitian ini karena Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan harus mematuhi berbagai standar audit dan regulasi yang berlaku dalam melaksanakan audit internal atas insentif pajak.

**b. Isomorfisme Mimetik**

Isomorfisme mimetik terjadi ketika organisasi menghadapi ketidakpastian dan, sebagai hasilnya, meniru praktik dan struktur organisasi lain yang dianggap lebih sukses atau legitimasi. Proses peniruan ini sering terjadi dalam situasi di mana organisasi tidak yakin tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan oleh karena itu memilih untuk meniru organisasi lain yang dianggap telah berhasil dalam situasi yang serupa (DiMaggio & Powell, 1983). Dalam penelitian ini, Inspektorat

Jenderal mungkin mengadopsi praktik audit dari organisasi lain yang dianggap lebih berhasil dalam melaksanakan audit selama masa pandemi Covid-19.

**c. Isomorfisme Normatif**

Isomorfisme normatif muncul dari profesionalisme, yaitu upaya untuk mendefinisikan kondisi dan metode kerja melalui pendidikan dan pelatihan formal serta jaringan profesional. Organisasi sering kali dipengaruhi oleh norma-norma profesional dan standar yang diterapkan oleh asosiasi atau badan profesional yang mengatur pekerjaan mereka (DiMaggio & Powell, 1983). Isomorfisme normatif relevan dalam konteks ini karena auditor internal di Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan harus mematuhi standar audit yang ditetapkan oleh badan-badan profesional seperti Institute of Internal Auditors (IIA).

Selain teori institusional, penelitian ini juga mengacu pada konsep audit internal dan standar yang berlaku di sektor publik. Audit internal di sektor publik berbeda dari sektor swasta dalam hal tujuan dan ruang lingkupnya. Di sektor publik, audit internal tidak hanya berfokus pada kepatuhan terhadap peraturan dan pengendalian internal, tetapi juga pada peningkatan efisiensi, efektivitas, dan transparansi dalam pengelolaan keuangan negara (Institute of Internal Auditors, 2021).

Menurut COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), kerangka kerja pengendalian internal meliputi lima komponen utama: lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Kerangka kerja ini digunakan sebagai acuan dalam melaksanakan audit internal untuk memastikan bahwa proses pengendalian dalam organisasi berjalan dengan baik dan sesuai dengan standar yang berlaku (COSO, 2013). Dalam konteks penelitian ini, kerangka kerja COSO digunakan untuk menilai kesesuaian pelaksanaan audit internal di Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan.

Penelitian ini juga mengacu pada Standar Audit Internal Pemerintah

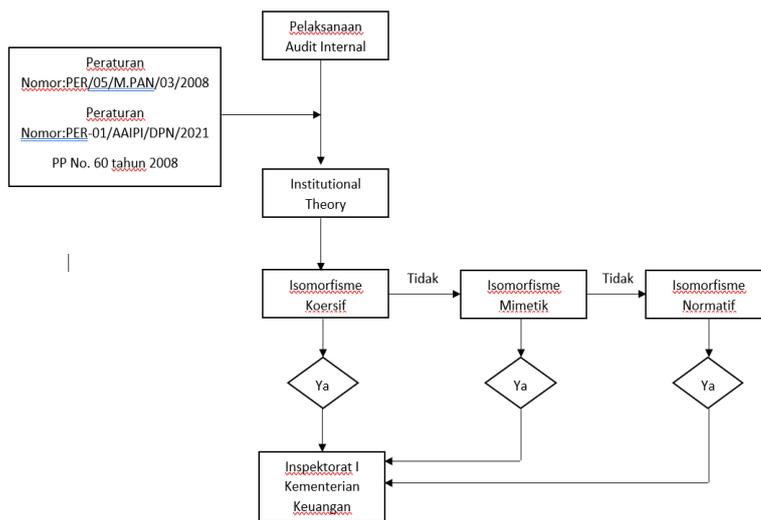
Indonesia (SAIPI) yang menetapkan prinsip-prinsip dasar, standar umum, dan standar pelaksanaan audit di sektor publik (Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, 2008). Standar ini penting untuk memastikan bahwa audit yang dilakukan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) di Indonesia dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Dengan menggabungkan teori institusional dan kerangka kerja audit internal, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pelaksanaan audit internal di Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan dan memahami dinamika institusional yang mempengaruhi proses audit tersebut.

### 3. Metode penelitian

#### Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi dan memahami fenomena audit internal terkait insentif pajak dalam Program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan. Desain



#### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari auditor internal yang terlibat dalam audit insentif PEN di Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan pada tahun 2020 hingga 2022. Sampel penelitian dipilih menggunakan metode purposive sampling, yang mencakup 5 auditor

penelitian ini berfokus pada evaluasi kesesuaian pelaksanaan audit dengan standar yang berlaku serta analisis dinamika institusional yang mempengaruhi proses audit tersebut. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pemahaman yang mendalam dan kontekstual terhadap dinamika yang terjadi dalam proses audit selama masa pandemi COVID-19.

internal: 4 dari Inspektorat I, yang terdiri dari 1 auditor madya dan 3 auditor pertama, serta 1 auditor dari Inspektorat VII (Creswell, 2014). Inspektorat I bertindak sebagai auditor untuk Direktorat Jenderal Pajak (DJP), sedangkan Inspektorat VII berperan sebagai bagian dari Litbang Inspektorat Kemenkeu.

\*Corresponding Author's email: [filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id](mailto:filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id)

Untuk memperkaya penelitian ini, partisipan dari DJP sebagai auditee juga diikutsertakan, guna menerapkan triangulasi sumber (Lincoln & Guba, 1985). Wawancara dilakukan secara tatap muka dan melalui Zoom Meeting, terutama bagi partisipan yang sulit menyesuaikan jadwal atau berada di luar Jakarta. Setiap sesi wawancara berlangsung rata-rata selama 1 jam 30 menit, dengan total durasi keseluruhan wawancara mencapai 9 jam 25 menit dan 5 detik. Rekaman wawancara ditranskripsi menggunakan Microsoft Office, dan hasil transkripsi dianalisis dengan menggunakan Excel dan NVivo versi 14 untuk memastikan keakuratan dan efisiensi dalam pengolahan data (Bazeley & Jackson, 2013). Untuk menjaga kerahasiaan data pribadi, setiap partisipan diberikan kode yang merepresentasikan identitas mereka dalam laporan ini.

### **Instrumen**

Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur dan dokumentasi. Wawancara

dilakukan dengan auditor internal untuk menggali informasi mengenai proses dan tantangan dalam pelaksanaan audit insentif PEN. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara, termasuk Surat Tugas, PKPT, LHP, dan dokumen lain yang relevan dengan pelaksanaan audit.

### **Prosedur**

Prosedur penelitian dimulai dengan pengumpulan data melalui wawancara dan telaah dokumen yang berkaitan dengan pelaksanaan audit insentif PEN. Data yang terkumpul kemudian dianalisis melalui tiga tahap utama:

- a. Analisis Kesesuaian dengan Standar: Evaluasi pelaksanaan audit internal dilakukan dengan membandingkan hasil audit dengan standar yang berlaku, termasuk PER/05/M.PAN/03/2008, PER-01/AAIPI/DPN/2021, dan PP Nomor 60 Tahun 2008. Kesesuaian diukur menggunakan indikator-indikator yang telah ditetapkan

\*Corresponding Author's email: [filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id](mailto:filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id)

ISSN: 2302-1500

<https://jurnal.ugm.ac.id>

dalam peraturan-peraturan tersebut.

- b. Pengembangan Temuan: Analisis ini bertujuan untuk mengeksplorasi dampak dari perubahan pelaksanaan audit internal ke monitoring dan evaluasi (Monev) selama pandemi COVID-19. Data dianalisis untuk mengidentifikasi dan memahami temuan yang muncul akibat perubahan tersebut.
- c. Analisis Teori Institusional: Temuan penelitian dikategorikan berdasarkan teori institusional yang diusulkan oleh DiMaggio. Temuan dianalisis untuk mengidentifikasi isomorfisme koersif, mimetik, dan normatif dalam pelaksanaan audit di Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan.

Pengujian validitas dilakukan melalui triangulasi sumber dan metode, serta pengecekan ulang hasil penelitian dengan narasumber (member checking). Reliabilitas

data diuji melalui pengecekan transkrip dan pengkodean dengan bantuan software penelitian kualitatif seperti Excel dan Nvivo.

#### 4. Hasil Penelitian

##### Hasil Analisis I (Kesesuaian dengan Standar)

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pelaksanaan audit internal terkait Program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) dengan mengukur tingkat kesesuaiannya terhadap tiga standar utama: **APIP** (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah), **SAIPI** (Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia), dan **SPIP** (Sistem Pengendalian Intern Pemerintah).

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa Program PEN mencapai tingkat kesesuaian dengan predikat "baik" sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam Menpan-RB No. 28 Tahun 2012. Kesesuaian terhadap standar APIP dan SPIP masing-masing mencapai 88%, yang menunjukkan bahwa proses audit internal telah dilaksanakan secara efektif dan sesuai dengan pedoman yang ditetapkan.

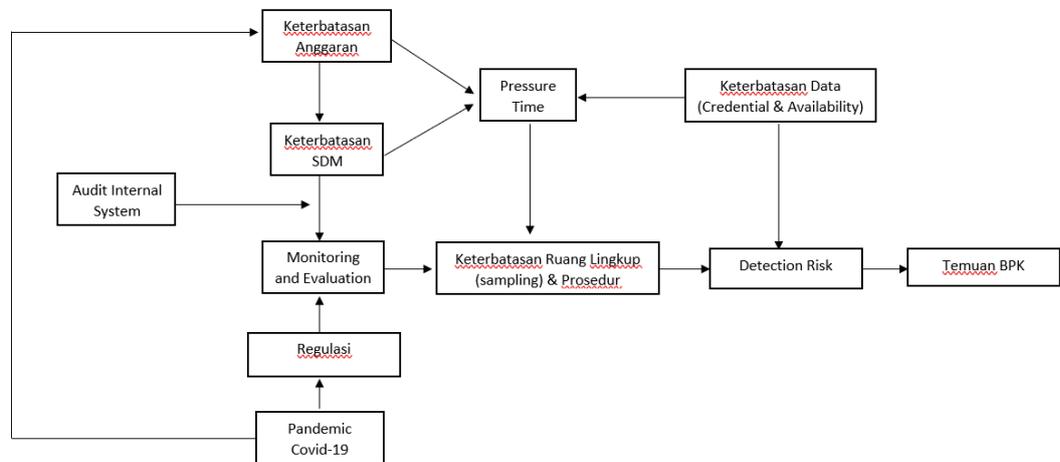
\*Corresponding Author's email: [filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id](mailto:filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id)

ISSN: 2302-1500

<https://jurnal.ugm.ac.id>

Sementara itu, kesesuaian dengan standar SAIPI tercatat sebesar 78%, yang mengindikasikan adanya beberapa aspek yang masih perlu ditingkatkan untuk mencapai kesesuaian yang lebih optimal. Rata-rata kesesuaian sebesar 84% mengimplikasikan bahwa secara

keseluruhan, pelaksanaan audit internal PEN telah memenuhi sebagian besar persyaratan yang berlaku, meskipun terdapat beberapa area yang memerlukan perbaikan untuk memastikan kepatuhan yang lebih komprehensif terhadap seluruh standar yang ada.



Keterbatasan anggaran, sumber daya manusia (SDM), dan dampak pandemi COVID-19 menjadi penyebab utama ketidaksesuaian pelaksanaan audit (Monitoring dan Evaluation/Monev) dengan standar yang berlaku. Pandemi memaksa Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan untuk mengubah metode audit konvensional menjadi Monev, guna menyesuaikan dengan situasi darurat dan perubahan regulasi

terkait insentif pajak. Keterbatasan anggaran selama pandemi, yang diperparah oleh tingginya pengeluaran pemerintah, mengakibatkan alokasi anggaran untuk Monev menjadi terbatas, yang berdampak pada penyempitan ruang lingkup audit di Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Proses audit yang biasanya mencakup area yang lebih luas, kini terbatas hanya pada 2-3 Kantor Pelayanan Pajak (KPP) yang dapat diaudit secara langsung

\*Corresponding Author's email: [filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id](mailto:filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id)

di lapangan. Keterbatasan waktu dan data yang tidak lengkap dari auditee menyebabkan pengawasan yang minim dan peningkatan risiko deteksi yang rendah. Inspektorat Jenderal harus menyesuaikan diri dengan pembuatan Risk Control Matrix (RCM) tanpa didukung oleh Program Kerja Audit (PKA), serta menghadapi tantangan akses data yang sering kali terlambat. Temuan dari Inspektorat I sering kali serupa dengan temuan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), karena keterbatasan dalam sampling yang lebih kecil. Secara keseluruhan, pandemi COVID-19 memaksa Inspektorat Jenderal untuk beradaptasi dengan cepat, namun tetap menghadapi tantangan besar dalam memenuhi standar audit yang berlaku.

### **Hasil Analisis II (Pengembangan Temuan Penelitian)**

#### ***a. Lack of Standard, Procedure, and SOP***

- **Keterbatasan dalam Perencanaan dan Waktu Audit.** Keterlambatan data

dan perencanaan yang kurang matang menunjukkan kelemahan dalam standar operasional. Prosedur audit sering kali harus disesuaikan karena keterbatasan waktu dan SDM, yang mengakibatkan pelaksanaan audit tidak sepenuhnya sesuai dengan standar yang ada.

- **Tidak Ada Ketentuan Terkait Penentuan Sampling.** Ketidakjelasan dalam penentuan sampling menyebabkan inkonsistensi dalam pelaksanaan audit. Tanpa standar yang jelas, auditor harus menyesuaikan lingkup audit dengan keterbatasan SDM, yang berpotensi mengurangi efektivitas audit.
- **Perintah dan Prosedur Tidak Tertulis.** Keputusan diskresi yang tidak terdokumentasi dengan baik menunjukkan bahwa standar formal mungkin tidak selalu memadai untuk menghadapi situasi tertentu, terutama

\*Corresponding Author's email: [filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id](mailto:filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id)

selama pandemi. Hal ini memaksa penyesuaian ad-hoc yang dapat menyebabkan inkonsistensi dalam pelaksanaan audit.

**b. Lack of Human Resources**

Analisis dilakukan secara implisit pada “Lack of Human Resources” dan keterbatasan ini terletak pada:

- **Jumlah SDM yang Kurang dan Dampaknya pada Ruang Lingkup Audit.** Jumlah auditor yang tidak mencukupi menyebabkan ruang lingkup audit menjadi terbatas, hanya mencakup sebagian kecil dari keseluruhan proses bisnis atau unit yang ada. Akibatnya, tidak semua risiko atau area yang relevan dapat diaudit secara efektif.
- **Keterbatasan dalam Waktu dan Proses Pengumpulan Data.** Keterbatasan SDM juga berdampak pada waktu audit dan proses pengumpulan data. Waktu audit menjadi terbatas karena auditi lambat dalam

menyediakan data, dan auditor harus mengelola beban kerja yang tinggi, yang sering kali mengakibatkan perencanaan audit yang kurang matang

- **Kebutuhan untuk Penyesuaian dalam Prosedur Audit.** Kekurangan SDM memaksa penyesuaian dalam prosedur dan ruang lingkup audit. Standar sampling yang biasanya 5%-10% sering kali harus disesuaikan, mengurangi cakupan audit dan mempengaruhi kemampuan untuk mematuhi standar yang ada.
- **Tidak Menggunakan Tenaga Ahli dari Luar.** Tidak adanya penggunaan tenaga ahli dari luar membatasi kemampuan audit dalam menangani masalah teknis atau spesifik yang memerlukan keahlian khusus. Keterbatasan ini dapat berdampak pada kualitas

audit, terutama ketika menghadapi isu yang membutuhkan pengetahuan di luar kemampuan SDM internal.

*c. Monitoring dan Evaluasi*

- **Keterbatasan dalam Standar dan Prosedur Monev.** Monev yang efektif membutuhkan standar operasional dan prosedur (SOP) yang jelas dan terstruktur. Ketidadaan atau kekurangan dalam SOP ini dapat menyebabkan ketidakkonsistenan dalam pelaksanaan monev, sehingga hasil yang diperoleh mungkin tidak mencerminkan kondisi yang sebenarnya.
- **Keterbatasan dalam Sumber Daya untuk Monev.** Ketersediaan sumber daya, baik dari segi anggaran maupun tenaga manusia, merupakan faktor kunci dalam pelaksanaan monev. Keterbatasan dalam anggaran dapat mengakibatkan pengurangan frekuensi atau

cakupan monev, sedangkan kekurangan tenaga manusia dapat mengurangi kualitas dan kedalaman evaluasi yang dilakukan.

- **Keterbatasan dalam Penggunaan Teknologi dan Sistem Informasi.** Penggunaan teknologi yang kurang optimal atau adanya perbedaan sistem informasi antara departemen dapat menjadi hambatan dalam pelaksanaan monev.
- **Keterbatasan dalam Komunikasi selama Proses Monev.** Efektivitas monev sangat bergantung pada komunikasi yang baik antara auditor dan auditee. Kendala komunikasi, terutama dalam konteks online selama pandemi, dapat mengurangi kualitas monev.
- **Keterbatasan dalam Pelaporan dan Tindak Lanjut Hasil Monev.** Pelaporan yang tidak tepat waktu atau tidak lengkap dapat mengurangi manfaat

dari monev itu sendiri. Tindak lanjut yang kurang efektif terhadap temuan monev juga dapat mengakibatkan masalah yang ditemukan tetap berlanjut tanpa perbaikan.

*d. Lack of Pressure Time*

Analisis pada “Lack of Pressure Time” secara implisit menunjukkan beberapa bukti keterbatasan dalam pelaksanaan audit internal atau monev sebagai berikut:

- **Keterbatasan Waktu dan Proses Pengumpulan Data.**

Waktu audit yang terbatas sering kali tidak mencukupi, terutama karena lambatnya pengumpulan data dan keterbatasan SDM. Tekanan waktu ini berdampak pada perencanaan yang kurang matang dan kualitas audit yang mungkin terganggu.

- **Kebutuhan untuk Penyesuaian dalam Prosedur Audit.** Tekanan waktu memaksa auditor untuk menyesuaikan prosedur,

seperti mengubah ruang lingkup audit di tengah proses. Hal ini mengindikasikan bahwa standar dan prosedur audit mungkin tidak selalu dapat diikuti secara ketat.

- **Kesulitan dalam Memenuhi Tenggat Waktu.**

Auditor sering menghadapi tekanan untuk memenuhi tenggat waktu, bahkan harus lembur untuk menyelesaikan tugas. Tekanan ini dapat mengganggu efisiensi dan kualitas audit.

*e. Lack of Internal Audit System*

Analisis implisit pada temuan penelitian ini terbatas pada beberapa sistem dan teknologi yang digunakan oleh Itjen. Keterbatasan-keterbatasan yang menjadi temuan penelitian ini mencakup:

- **Penggunaan Sistem**

**Terbatas.** Meskipun Itjen telah mengadopsi sistem seperti "teammate" dan "team central" untuk pemantauan

dan pelaporan, implementasi teknologi ini masih terbatas dan tidak mencakup seluruh proses audit. Ketergantungan pada prosedur manual dalam beberapa tahap menandakan bahwa sistem teknologi belum terintegrasi sepenuhnya, yang dapat mengakibatkan keterlambatan dalam pelaporan dan pemantauan.

- **Keterbatasan Sistem Pengumpulan Data.** Sistem teknologi yang digunakan untuk pengumpulan dan pengolahan data belum optimal, menyebabkan keterlambatan yang menghambat proses audit dan mempengaruhi ketepatan waktu pelaporan. Hal ini menyoroti kebutuhan akan peningkatan teknologi untuk mendukung pengumpulan data secara lebih efisien.
- **Perbedaan Sistem Informasi.** Perbedaan sistem antara DJP dan Itjen dalam pengumpulan dan pemrosesan data mengakibatkan

keterlambatan dan potensi ketidakakuratan dalam analisis audit. DJP cenderung menyediakan data mentah dalam bentuk tabel Excel, yang kemudian harus diolah lebih lanjut oleh Itjen. Proses manual ini memperlambat pengumpulan data dan memerlukan penyesuaian tambahan, berbeda dengan sistem yang lebih otomatis atau terintegrasi yang dapat meningkatkan efisiensi.

*f. Lack of Communication*

Analisis keterbatasan dalam komunikasi menunjukkan beberapa point utama yang terdiri dari:.

- **Kendala Komunikasi Online selama Pandemi.** Pandemi memaksa komunikasi audit dilakukan sepenuhnya secara online, yang mengurangi efektivitas koordinasi dan membuat sulit memahami kondisi lapangan secara langsung.

- **Kurangnya Pemahaman tentang Piagam Audit dan Renstra.** Ketidaktahuan auditor mengenai piagam audit dan rencana strategis mengindikasikan keterbatasan dalam pelatihan dan komunikasi internal. Ini berdampak pada pelaksanaan audit yang mungkin tidak sepenuhnya sejalan dengan tujuan strategis organisasi.
- **Kurangnya Komunikasi tentang Insentif Lembur dan Pemotongan Uang Saku.** Ketidakpastian mengenai kebijakan insentif lembur dan pemotongan uang saku mencerminkan kurangnya transparansi dan sosialisasi kebijakan. Hal ini dapat mempengaruhi motivasi dan keadilan dalam kompensasi auditor.
- 
- g. **Lack of Budgeting**  
Analisis implisit yang menunjukkan keterbatasan dalam anggaran dapat diidentifikasi sebagai berikut:
  - **Keterbatasan Insentif Lembur dan Pemotongan Uang Saku.** Ketidakpastian mengenai insentif lembur dan alasan pemotongan uang saku mencerminkan kekurangan informasi dan keterbatasan anggaran selama pandemi, yang mempengaruhi kompensasi auditor.
  - **Tidak Ada Penggunaan Tenaga Ahli Eksternal.** Keterbatasan anggaran menyebabkan Itjen harus bergantung pada sumber daya internal, meskipun terkadang membutuhkan keahlian khusus yang seharusnya disediakan oleh tenaga ahli eksternal.
  - **Keterbatasan Pelaksanaan Prosedur akibat Anggaran Terbatas.** Anggaran yang terbatas menghalangi pelaksanaan beberapa prosedur audit, membatasi kemampuan Itjen untuk melakukan audit yang lebih komprehensif.

- **Tekanan Waktu dan Keterbatasan Sumber Daya.** Keterbatasan anggaran berkontribusi pada tekanan waktu yang dihadapi auditor, mengurangi fleksibilitas dan mempersempit ruang lingkup audit.

*h. Lack of Availability Data*

Analisis implisit yang menunjukkan keterbatasan dalam anggaran dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- **Keterbatasan Data Akibat Tekanan Waktu dan Sumber Daya.** Keterlambatan dalam pemberian data oleh auditee, ditambah dengan keterbatasan sumber daya, mengindikasikan bahwa data audit tidak selalu tersedia tepat waktu, menghambat kelancaran proses audit.
- **Perbedaan Sistem Informasi Itjen dan DJP.** Perbedaan sistem informasi antara Itjen dan DJP memperlambat proses

pengumpulan dan pengolahan data, mengharuskan penyesuaian tambahan yang menghambat efisiensi audit.

*i. Lack of Regulation*

Berdasarkan analisis implisit keterbatasan dalam temuan penelitian terkait dengan keterbatasan dalam ketersediaan data adalah

- **Peraturan yang Cepat Berubah dan Tidak Konsisten.** Regulasi yang sering kali harus berubah dalam waktu singkat menunjukkan ketidakstabilan dan kurangnya perencanaan yang matang. Perubahan cepat dalam regulasi, seperti yang terjadi pada insentif pajak, menciptakan tantangan dalam pelaksanaan pengawasan karena peraturan tersebut tidak memiliki stabilitas yang cukup lama untuk diterapkan secara efektif. Hal ini menimbulkan ketidakpastian dalam pelaksanaan tugas dan

mempengaruhi efektivitas audit.

- **Ketidajelasan dalam Pedoman dan SOP.**

Kurangnya pedoman yang jelas atau standar operasional prosedur (SOP) yang terdefinisi dengan baik dapat menimbulkan kebingungan dalam pelaksanaan tugas. Ketidajelasan ini menimbulkan ketidakpastian bagi auditor dan staf lainnya, yang berpotensi mengurangi efektivitas dan efisiensi pelaksanaan audit.

- **Adaptasi terhadap Kondisi Darurat.**

Ketika regulasi harus berubah dengan cepat untuk menanggapi situasi darurat, seperti dalam kasus pandemi, hal ini sering kali dilakukan dengan diskresi atau keputusan ad-hoc yang mungkin tidak selalu terkoordinasi dengan baik. Adaptasi ini meskipun fleksibel, menunjukkan perlunya regulasi yang lebih baik dalam jangka panjang

untuk mendukung respons cepat terhadap situasi krisis.

- **Reviu dan Diskusi sebagai Solusi Sementara.**

Dalam situasi di mana regulasi belum memadai, dilakukan reviu dokumen pendukung pengawasan dan diskusi antar tim sebagai solusi sementara. Meskipun membantu, ini menunjukkan bahwa regulasi yang ada belum sepenuhnya mendukung pelaksanaan tugas pengawasan secara optimal.

*j. Pandemic Covid 19*

- **Perubahan dari audit konvensional menjadi monev.**

Pandemi mengharuskan Itjen untuk mengubah pendekatan dari audit konvensional ke monitoring dan evaluasi (Monev) yang lebih responsif terhadap perubahan kondisi. Hal ini dicerminkan dalam kutipan berikut:

- **Keterbatasan dalam berkomunikasi karena PSBB.** Komunikasi menjadi

\*Corresponding Author's email: [filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id](mailto:filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id)

tantangan besar selama pandemi karena audit harus dilakukan hampir seluruhnya secara daring. Hal ini mengurangi efektivitas interaksi antara auditor dan auditee.

- **Peraturan yang berubah-ubah yang menciptakan ketidak konsistenan.** Pandemi menyebabkan peraturan sering berubah dan menciptakan ketidakpastian dalam pelaksanaan audit. Auditor harus menyesuaikan diri dengan regulasi baru yang kadang-kadang belum jelas atau konsisten.
- **APBN banyak digunakan untuk menangani COVID-19.** Realokasi anggaran menyebabkan Itjen harus memfokuskan sumber dayanya pada Monev insentif PEN, dengan anggaran yang terbatas untuk program audit lainnya.
- **Sampling yang dilakukan oleh itjen menjadi semakin sempit.** Keterbatasan

anggaran dan sumber daya menyebabkan Itjen mempersempit cakupan sampling, yang memengaruhi representativitas hasil audit.

- **Pengumpulan data yang sulit.** Pengumpulan data dari DJP menjadi lebih sulit dan lambat, terutama karena komunikasi dilakukan secara daring dan adanya perbedaan sistem yang digunakan.

*k. Lack of Ethic Codes*

Keterbatasan dalam kode etik ini secara implisit terletak pada budaya dan kurangnya pengetahuan auditor

- **Netralitas dan Benturan Kepentingan.** Auditor berupaya menjaga netralitas, seperti membayar sendiri saat diajak makan oleh auditee. Namun, praktik ini menyoroti tantangan dalam menghindari benturan kepentingan, terutama ketika budaya lokal dapat mengkompromikan penerapan kode etik.

- **Pelaporan dan Transparansi.** Prosedur pelaporan pelanggaran kode etik menunjukkan perlunya penyederhanaan. Saat ini, pelaporan dilakukan secara manual, yang dapat mempersulit dan memperlambat respons terhadap potensi pelanggaran, mengurangi efektivitas pengawasan internal.
- **Pengetahuan tentang Kode Etik.** Ketidaktahuan auditor mengenai penerimaan gratifikasi dalam bentuk barang menunjukkan perlunya peningkatan pengetahuan. Meskipun auditor mengambil langkah yang benar dengan melaporkan atau mengembalikan barang, kurangnya pemahaman mendalam menegaskan perlunya pelatihan lebih lanjut untuk memastikan kepatuhan terhadap kode etik.

#### *1. Lack of Detection*

Keterbatasan dalam risiko deteksi audit dapat mempengaruhi efektivitas keseluruhan proses audit. Risiko deteksi adalah kemungkinan auditor gagal mengidentifikasi kesalahan material atau penipuan dalam laporan keuangan. Berikut adalah analisis terkait keterbatasan ini:

- **Keterbatasan Anggaran.** Anggaran yang terbatas mempengaruhi kemampuan auditor untuk melakukan deteksi secara komprehensif. Auditor sering kali harus memprioritaskan prosedur audit tertentu, mengakibatkan beberapa area berisiko tidak teridentifikasi.
- **Keterbatasan SDM.** Jumlah dan kapasitas SDM yang terbatas mempersempit ruang lingkup audit. Hal ini mengakibatkan beberapa risiko tidak terdeteksi karena cakupan audit yang tidak memadai.
- **Lambatnya Pengumpulan Data dari Auditee.**

\*Corresponding Author's email: filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id

Lambatnya respons dari auditee dalam menyediakan data yang diperlukan menghambat proses evaluasi yang mendalam, yang pada akhirnya menurunkan kualitas deteksi risiko.

- **Kurangnya Standar Sampling.** Ketiadaan standar sampling yang baku menyebabkan auditor hanya melakukan sampling dalam jumlah kecil, sehingga beberapa risiko atau masalah yang tersebar luas mungkin tidak terdeteksi.

**m. Lack of Credential Data**

Keterbatasan dalam pengumpulan data yang disebabkan oleh sifat kerahasiaan data dari DJP menjadi hambatan signifikan bagi Itjen selama proses audit. Data rahasia dari DJP membuat proses pengumpulan dan pengiriman data menjadi lambat dan rumit, yang berdampak langsung pada efisiensi dan efektivitas audit oleh Itjen.

Keterlambatan dalam menerima data yang diperlukan sering kali menghambat kemajuan audit, memaksa auditor menunggu dalam waktu yang lama sebelum dapat melanjutkan pekerjaan mereka. Ini menunjukkan betapa pentingnya akses yang lebih cepat dan prosedur yang lebih efisien untuk mendukung pelaksanaan audit yang efektif.

**n. Perceived Inequity of Reward**

Ketidakadilan terkait penghargaan atau insentif (perceived inequity of reward) adalah isu krusial dalam organisasi, khususnya di Itjen. Ketika karyawan merasa penghargaan yang diterima tidak sesuai dengan kontribusi mereka, hal ini dapat mengurangi motivasi dan kinerja. Beberapa aspek yang mencerminkan ketidakadilan ini meliputi:

- **Ketidakjelasan Kebijakan Insentif Lembur.** Auditor menghadapi ketidakpastian terkait kebijakan insentif

\*Corresponding Author's email: filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id

lembur, yang mencerminkan kurangnya komunikasi dari manajemen dan menciptakan ketidakpuasan di kalangan karyawan.

- **Beban Kerja dan Tuntutan Kinerja.** Auditor sering kali dibebani dengan pekerjaan yang melebihi waktu yang tersedia tanpa klaim insentif lembur, menunjukkan ekspektasi yang tinggi tanpa kompensasi yang memadai, yang dapat menyebabkan burnout.
- **Pengorbanan Personal Tanpa Penghargaan.** Auditor sering bekerja di luar jam kerja tanpa penghargaan yang layak, yang mengarah pada perasaan tidak dihargai dan menurunkan motivasi.
- **Ketidakpuasan Terhadap Kebijakan Uang Saku.** Penurunan uang saku hingga 70% sementara unit lain tidak mengalami perubahan menciptakan rasa ketidakadilan dan ketidakpuasan, yang dapat

mengganggu loyalitas terhadap organisasi.

## 5. Pembahasan/ diskusi

**Lack of Standar, SOP and Procedures.** Dalam analisis sistem audit internal yang menyoroti kekurangan standar, SOP, dan prosedur, organisasi menghadapi tekanan koersif dari badan pengawas eksternal seperti BPK, yang memaksa auditor untuk mematuhi standar audit meskipun implementasinya seringkali tidak konsisten. Tekanan koersif ini terlihat dari kepatuhan terhadap standar AAPII dan permintaan rutin BPK untuk laporan audit. Sementara itu, tekanan mimetik muncul dari upaya organisasi meniru praktik terbaik melalui studi banding dan adopsi teknologi modern. Namun, tanpa dukungan SOP dan prosedur yang seragam, upaya ini seringkali menghasilkan inkonsistensi dalam pelaksanaan audit, sebagaimana tercermin dalam penerapan teknologi audit berbasis web dan studi banding dengan organisasi lain.

**Lack of Human Resources** dalam organisasi mencerminkan tekanan koersif dari regulasi formal yang membatasi jumlah SDM, serta tekanan normatif yang mendorong peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan sertifikasi. Meskipun organisasi berupaya menjaga standar profesional dengan program pengembangan SDM yang berkelanjutan, keterbatasan jumlah auditor tetap mempengaruhi efektivitas pengawasan dan audit. Kedua tekanan ini menggambarkan bagaimana upaya menjaga kualitas di bawah keterbatasan SDM dapat mempengaruhi kinerja keseluruhan organisasi.

**Monitoring and Evaluation** dalam organisasi menghadapi tekanan koersif dan normatif yang mempengaruhi pelaksanaannya. Tekanan koersif berasal dari regulasi formal dan kebijakan yang memaksa organisasi untuk menjalankan monev sesuai dengan arahan dari instansi yang lebih tinggi serta perubahan regulasi yang mendadak. Sementara itu, tekanan normatif muncul dari upaya organisasi untuk menjalankan

monev sesuai dengan standar profesional dan praktik terbaik yang berlaku, seperti penggunaan metodologi yang tepat dan kolaborasi yang efektif antar tim. Kedua jenis tekanan ini mencerminkan bagaimana regulasi dan standar profesional memainkan peran penting dalam memandu pelaksanaan monev, yang pada gilirannya mempengaruhi efektivitas dan efisiensi proses pengawasan dalam organisasi.

**Lack of Pressure Time.** Organisasi sering dihadapkan pada tekanan koersif dan normatif dalam menjalankan tugas di bawah batasan waktu yang ketat. Tekanan koersif muncul dari regulasi formal dan kebijakan yang menetapkan batasan waktu yang sering kali tidak realistis, memaksa organisasi untuk menyelesaikan tugas dalam jangka waktu terbatas meskipun sumber daya yang tersedia terbatas. Di sisi lain, tekanan normatif terlihat dari upaya organisasi untuk tetap menjaga kualitas dan standar profesional meskipun bekerja di bawah tekanan waktu yang ketat. Kedua jenis tekanan ini

\*Corresponding Author's email: [filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id](mailto:filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id)

ISSN: 2302-1500

<https://jurnal.ugm.ac.id>

menggambarkan bagaimana regulasi dan standar profesional dapat menuntut kinerja tinggi dari organisasi, bahkan dalam kondisi yang penuh dengan keterbatasan waktu dan sumber daya.

**Lack of Internal Audit System.**

Analisis terhadap sistem audit internal menunjukkan adanya tekanan koersif dan mimetik yang mempengaruhi pengembangannya. Tekanan koersif muncul dari regulasi dan kebijakan pemerintah yang mengharuskan adopsi sistem audit tertentu untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas, termasuk pelaporan berkala dan penggunaan teknologi informasi. Di sisi lain, tekanan mimetik terlihat dalam upaya organisasi untuk meniru teknologi dan sistem informasi dari organisasi lain yang lebih maju, seperti adopsi aplikasi digital dalam proses audit. Perubahan sistem pengawasan dan penerapan metode digital mencerminkan adaptasi terhadap praktik terbaik yang diterapkan oleh entitas lain. Dengan demikian, tekanan koersif dan mimetik bersama-sama mendorong

organisasi untuk meningkatkan efektivitas sistem audit internalnya.

**Lack of Communication**

mencerminkan adanya tekanan koersif dan normatif dalam pelaksanaan audit internal. Tekanan koersif timbul dari regulasi dan kebijakan formal yang sering kali menghambat aliran informasi yang efektif di berbagai tingkatan organisasi, mengakibatkan kendala dalam pelaksanaan tugas. Di sisi lain, tekanan normatif muncul dari upaya untuk mempertahankan standar komunikasi profesional dalam audit, meskipun terdapat kendala dalam aliran informasi. Kedua jenis tekanan ini mengungkapkan bagaimana regulasi formal dan upaya untuk menjaga standar profesional mempengaruhi efektivitas komunikasi dalam organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada pelaksanaan audit yang efisien.

**Lack of Budgeting** mencerminkan tekanan koersif dalam teori institusional DiMaggio, di mana regulasi formal dan kebijakan anggaran memaksa organisasi untuk beroperasi di bawah batasan

\*Corresponding Author's email: [filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id](mailto:filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id)

sumber daya yang ada. Tekanan ini menyebabkan kendala signifikan dalam pelaksanaan tugas, terutama terkait keterbatasan anggaran dan sumber daya manusia. Organisasi sering kali harus melakukan penyesuaian, seperti realokasi anggaran, pembatasan penggunaan tenaga ahli eksternal, dan pengelolaan SDM yang terbatas. Hal ini menunjukkan bagaimana keterbatasan anggaran dan SDM dapat menghambat efektivitas operasional dan memaksa organisasi untuk beradaptasi dengan kondisi yang ada.

**Lack of Data Availability** dalam konteks teori institusional DiMaggio mencerminkan adanya tekanan koersif dan normatif. Tekanan koersif berasal dari regulasi dan kebijakan yang membatasi akses data dan informasi, yang menyebabkan kendala signifikan dalam pelaksanaan tugas oleh Itjen. Sementara itu, tekanan normatif terlihat dari upaya organisasi untuk tetap mengikuti standar profesional dalam pengumpulan dan analisis data meskipun menghadapi

keterbatasan akses. Kedua jenis tekanan ini menunjukkan bagaimana keterbatasan dalam ketersediaan data berdampak pada efektivitas audit dan pengambilan keputusan, memaksa organisasi untuk beradaptasi dengan kendala yang ada.

**Lack of Regulation** dalam teori institusional DiMaggio mencerminkan adanya tekanan koersif dan normatif. Tekanan koersif berasal dari regulasi dan kebijakan yang sering berubah dan kurang jelas, memaksa organisasi untuk beroperasi di bawah batasan yang tidak stabil, terutama dalam situasi darurat seperti pandemi. Sementara itu, tekanan normatif terlihat dari upaya organisasi untuk menjaga standar profesional dengan mengembangkan dan menyesuaikan SOP serta pedoman kerja sesuai dengan kebijakan yang berlaku. Kedua tekanan ini menunjukkan bagaimana perubahan regulasi yang cepat dan inkonsisten serta upaya untuk menjaga standar profesional memengaruhi efektivitas dan adaptasi organisasi

\*Corresponding Author's email: [filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id](mailto:filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id)

ISSN: 2302-1500

<https://jurnal.ugm.ac.id>

dalam menghadapi tantangan operasional.

**Pandemic Covid-19** menimbulkan tiga bentuk tekanan isomorfik dalam teori institusional: koersif, mimetik, dan normatif. Tekanan koersif tercermin dari penyesuaian cepat terhadap regulasi dan kebijakan baru yang diterapkan secara mendadak untuk menanggapi situasi darurat. Tekanan mimetik muncul ketika organisasi meniru pendekatan dan strategi dari organisasi lain yang dianggap lebih efektif dalam menghadapi pandemi. Sementara itu, tekanan normatif terlihat dalam upaya mengikuti standar dan praktik profesional yang sesuai dengan kondisi baru yang diakibatkan oleh pandemi. Ketiga tekanan ini mempengaruhi pelaksanaan audit, yang harus dilakukan secara online, dengan penyesuaian cepat dalam proses audit, serta adaptasi terhadap kebijakan baru tanpa persiapan yang memadai, menuntut responsivitas dan fleksibilitas tinggi dari auditor

**Ethics Code** dalam teori institusional DiMaggio terutama dipengaruhi oleh tekanan koersif dan normatif. Tekanan koersif berasal dari regulasi formal dan kebijakan yang memaksa organisasi untuk menerapkan dan mematuhi kode etik yang ditetapkan oleh otoritas yang lebih tinggi. Hal ini mencakup penerapan ketat kode etik dalam interaksi dengan klien dan pelaksanaan standar audit. Tekanan normatif, di sisi lain, muncul dari upaya organisasi untuk menjaga integritas, independensi, dan objektivitas auditor sesuai dengan standar profesional yang berlaku. Kedua tekanan ini menggarisbawahi bagaimana kode etik tidak hanya diadopsi secara formal, tetapi juga ditegakkan dan dipraktikkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, yang pada akhirnya mempengaruhi cara auditor berinteraksi dan beroperasi dalam lingkungan kerja

**Lack of Detection** dalam teori institusional DiMaggio dipengaruhi oleh tekanan koersif dan normatif. Tekanan koersif muncul dari regulasi dan kebijakan yang

\*Corresponding Author's email: [filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id](mailto:filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id)

ISSN: 2302-1500

<https://jurnal.ugm.ac.id>

mungkin kurang mendukung deteksi dini atas kesalahan atau penipuan, mengakibatkan kendala dalam mendeteksi penyimpangan dengan cepat dan efektif. Di sisi lain, tekanan normatif terlihat dari upaya organisasi untuk mengikuti standar profesional dalam mendeteksi dan menangani penyimpangan, meskipun terdapat keterbatasan dalam deteksi awal. Kedua tekanan ini menggarisbawahi bagaimana keterbatasan dalam sistem dan prosedur, serta upaya untuk menjaga standar profesional, memengaruhi kemampuan organisasi dalam mendeteksi penyimpangan dengan efisien.

**Lack of Credential Data** dalam teori institusional DiMaggio lebih condong pada tekanan koersif (coercive isomorphism), di mana regulasi formal dan kebijakan yang membatasi aliran data dan informasi dari berbagai sumber ke Itjen menciptakan kendala dalam pelaksanaan tugas. Kesulitan dalam mengakses data, keterlambatan pemberian data, dan data yang tidak utuh menunjukkan bagaimana

regulasi ini mempengaruhi kemampuan organisasi dalam menjalankan analisis data secara efektif. Tekanan koersif ini memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan keterbatasan yang ada, mengakibatkan tantangan dalam menjaga akurasi dan efisiensi pengawasan.

**Perceived Inequity of Reward** mencerminkan adanya tekanan koersif dan normatif dalam teori institusional DiMaggio. Tekanan koersif muncul dari kebijakan formal yang mengatur pemberian bonus atau insentif, namun pelaksanaannya tidak konsisten, menciptakan ketidakpastian di antara karyawan. Sementara itu, tekanan normatif tampak dalam sistem penilaian kinerja yang mempengaruhi pemberian bonus, yang berupaya mendorong karyawan mencapai target dan standar yang ditetapkan. Kedua jenis tekanan ini menunjukkan bagaimana kebijakan dan standar profesional mempengaruhi motivasi dan persepsi keadilan di kalangan karyawan dalam organisasi.

\*Corresponding Author's email: [filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id](mailto:filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id)

ISSN: 2302-1500

<https://jurnal.ugm.ac.id>

Dari keseluruhan analisis yang mencakup berbagai tema mulai dari "Lack of Standard, SOP, and Procedures" hingga "Perceived Inequity of Reward," dapat disimpulkan bahwa tekanan koersif (coercive isomorphism) dalam teori institusional menurut DiMaggio dan Powell lebih dominan mempengaruhi tindakan organisasi. Ini disebabkan oleh beberapa faktor utama: pertama, pengaruh kuat dari regulasi dan tekanan eksternal, di mana organisasi dipaksa untuk beradaptasi dengan aturan yang ditetapkan oleh entitas eksternal seperti pemerintah, meskipun adaptasi tersebut tidak selalu optimal. Kedua, kepatuhan terhadap kebijakan yang ditetapkan oleh pihak eksternal terlihat jelas dalam upaya organisasi untuk mematuhi regulasi, yang berdampak pada pengelolaan anggaran dan prosedur audit. Ketiga, adaptasi dalam sistem dan prosedur sering kali didorong oleh tekanan formal daripada inovasi internal, menunjukkan bagaimana tekanan koersif memaksa organisasi untuk mengikuti pola yang ditentukan

oleh norma dan regulasi yang berlaku. Secara keseluruhan, banyak elemen dalam analisis ini menunjukkan bahwa tindakan organisasi lebih banyak dipengaruhi oleh tekanan eksternal yang memaksa penyesuaian sesuai dengan norma dan regulasi, yang merupakan inti dari isomorfisme koersif.

## 6. Kesimpulan

Penelitian ini mengevaluasi pelaksanaan audit insentif pajak dalam Program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan selama pandemi Covid-19. Hasil menunjukkan bahwa meskipun audit memiliki tingkat kesesuaian yang baik terhadap standar, beberapa ketidaksesuaian terjadi akibat keterbatasan anggaran, sumber daya manusia (SDM), dan kondisi pandemi. Pandemi memaksa perubahan signifikan dari audit konvensional ke monitoring dan evaluasi (Monev), dengan adaptasi seperti penggunaan Risk Control Matrix

\*Corresponding Author's email: [filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id](mailto:filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id)

ISSN: 2302-1500

<https://jurnal.ugm.ac.id>

(RCM) tanpa Program Kerja Audit (PKA) untuk menyesuaikan dengan regulasi yang terus berubah.

Dari perspektif teori institusional, tekanan koersif dari regulasi eksternal menjadi pengaruh dominan, meskipun tekanan normatif melalui upaya menjaga standar profesional juga signifikan. Penelitian ini menyoroti perlunya peningkatan fleksibilitas dalam prosedur audit, penguatan SDM, dan peningkatan komunikasi untuk memastikan efektivitas audit di masa depan.

Penelitian ini juga memiliki keterbatasan seperti proses perizinan yang panjang, keterbatasan akses data, dan fokus pada insentif pajak yang bukan merupakan kegiatan rutin Itjen. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan survei pendahuluan, menggunakan standar yang lebih relevan, dan meningkatkan kerahasiaan data. Dalam pelaksanaan audit, direkomendasikan adanya tambahan anggaran, rekrutmen tenaga ahli eksternal, serta regulasi khusus untuk Monev dalam kondisi

darurat dan standar terkait dengan sampling serta jangka waktu pemberian data dari auditee.

### Daftar Pustaka

- Badan Pemeriksa Keuangan. (2022). Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP).
- Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative Data Analysis with NVivo*. SAGE Publications.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Kotb, A., et al. (2020). "The Role of Internal Audit in Governmental Accountability." *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(4), 551-570.

\*Corresponding Author's email: [filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id](mailto:filomena.hanindita.chandra.buana@mail.ugm.ac.id)

ISSN: 2302-1500

<https://jurnal.ugm.ac.id>

- Kurniawan, T., Maulana, A., & Iskandar, M. (2023). "The Impact of Tax Incentives on the Economic Recovery During COVID-19 in Indonesia." *Journal of Economic Policy*, 15(2), 202-215.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.
- Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara. (2008). *Peraturan Nomor: PER/05/M.PAN/03/2008 tentang Standar Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah*.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Muhtar, R., et al. (2020). "Internal Audit's Contribution to Governmental Financial Reporting." *International Journal of Auditing*, 24(1), 85-101.
- Petrovskaya, I., et al. (2022). "Economic Consequences of COVID-19: A Global Perspective." *Global Economic Review*, 50(3), 123-136.
- Scriven, M. (1967). "The Methodology of Evaluation." In R. W. Tyler, R. M. Gagné, & M. Scriven (Eds.), *Perspectives of Curriculum Evaluation*. Rand McNally.