

Analisis Pengendalian Manajemen Atas Pengelolaan Persediaan Alat Tulis Kantor pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak

Thania Monika¹ Alya Maulina² Monika³ Ismira Rizka⁴ Tiolina Evi⁵

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Keuangan Perbankan dan Informatika Asia Perbanas, Jakarta Selatan, DKI Jakarta, Indonesia^{1,2,3,4,5}

Email: thania.monica61@perbanas.id¹ alya.maulina48@perbanas.id² monika49@perbanas.id³ ismira.rizka81@perbanas.id⁴ tiolina@perbanas.id⁵

Abstrak

Persediaan alat tulis kantor (ATK) merupakan unsur penunjang utama dalam pelaksanaan kegiatan operasional instansi pemerintah dan berkaitan erat dengan akuntabilitas pengelolaan barang milik negara. Dalam pelaksanaannya, pengelolaan persediaan ATK di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak (DJP) masih menunjukkan sejumlah kendala, khususnya terkait perbedaan antara data pencatatan dan kondisi fisik persediaan serta belum optimalnya pengawasan penggunaan ATK. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji sistem pengendalian manajemen atas pengelolaan persediaan ATK di Kantor Pusat DJP. Penelitian dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif melalui metode studi kasus, dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis dilakukan berdasarkan kerangka Sistem Pengendalian Manajemen dan pengendalian internal COSO. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan pengendalian telah berjalan, namun masih memerlukan penguatan pada aspek pengawasan dan sistem informasi guna meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas pengelolaan persediaan.

Keywords: Sistem Pengendalian Manajemen, Persediaan ATK, Pengendalian Internal, Direktorat Jenderal Pajak

Abstract

Office stationery inventory is a primary supporting element in the implementation of operational activities within government institutions and is closely related to the accountability of state asset management. In its implementation, the management of office stationery inventory at the Head Office of the Directorate General of Taxes (DGT) still shows several constraints, particularly discrepancies between recorded inventory data and physical inventory conditions, as well as the suboptimal monitoring of office stationery usage. This study aims to examine the management control system applied to office stationery inventory management at the Head Office of the DGT. The research is conducted using a descriptive qualitative approach through a case study method, with data collection techniques consisting of interviews, observations, and documentation. The analysis is carried out based on the Management Control System framework and the COSO internal control framework. The results indicate that the implementation of controls has been carried out; however, further strengthening is still required in the aspects of supervision and information systems to improve the efficiency and accountability of inventory management.

Keywords: Management control system, Office stationery inventory, Internal control, Directorate General of Taxes



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

PENDAHULUAN

Persediaan merupakan aset operasional yang memiliki peran strategis dalam menunjang efektivitas pelaksanaan tugas dan pelayanan pada instansi pemerintah. Tidak seperti sektor swasta, persediaan dalam sektor publik tidak ditujukan untuk tujuan komersial, melainkan untuk mendukung kelancaran proses administrasi dan pelayanan publik. Salah satu jenis persediaan dengan tingkat penggunaan tinggi adalah alat tulis kantor (ATK), sehingga

pengelolaannya memerlukan sistem pengendalian manajemen yang memadai guna menjamin efisiensi penggunaan sumber daya dan akuntabilitas pengelolaan barang milik negara. Dalam praktiknya, pengelolaan persediaan ATK pada instansi pemerintah masih menghadapi berbagai permasalahan, terutama yang berkaitan dengan ketidaksesuaian antara pencatatan administrasi dan kondisi fisik persediaan. Fenomena tersebut juga ditemukan di lingkungan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak (DJP), yang ditandai dengan adanya selisih persediaan pada saat stock opname serta belum optimalnya monitoring penggunaan ATK di tingkat unit kerja. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sistem pengendalian manajemen atas pengelolaan persediaan belum sepenuhnya berjalan secara efektif.

Kelemahan dalam pengendalian persediaan berpotensi menimbulkan risiko inefisiensi anggaran, pemborosan penggunaan barang, serta menurunkan keandalan informasi persediaan dalam laporan keuangan pemerintah. Selain itu, lemahnya pengawasan penggunaan ATK menyulitkan organisasi dalam menilai kewajaran pemakaian barang dan menyusun perencanaan kebutuhan persediaan secara akurat. Oleh karena itu, evaluasi terhadap sistem pengendalian manajemen persediaan menjadi penting untuk memastikan bahwa pengelolaan ATK telah selaras dengan prinsip efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen dan pengendalian internal yang efektif berpengaruh signifikan terhadap efisiensi pengelolaan persediaan di sektor publik. Namun demikian, kajian yang secara spesifik mengulas pengendalian manajemen atas persediaan barang operasional, khususnya alat tulis kantor, pada instansi pemerintah pusat masih relatif terbatas. Selain itu, sebagian penelitian lebih menitikberatkan pada aspek kepatuhan dan pelaporan keuangan, sehingga hubungan antara pengendalian persediaan dan efisiensi operasional belum banyak dianalisis secara mendalam.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini difokuskan untuk menjawab beberapa permasalahan utama, yaitu bagaimana prosedur pencatatan dan pelaporan persediaan ATK dilaksanakan di Kantor Pusat DJP, sejauh mana efektivitas penerapan pengendalian internal dalam pengelolaan persediaan, serta faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya ketidaksesuaian antara catatan persediaan dan kondisi fisik barang. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji kualitas sistem informasi persediaan yang digunakan dalam mendukung akuntabilitas pengelolaan barang. Sejalan dengan rumusan permasalahan tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis efektivitas sistem pengendalian manajemen atas pengelolaan persediaan ATK di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak, mengidentifikasi kelemahan dan kelebihan dalam penerapan pengendalian persediaan, serta merumuskan rekomendasi perbaikan yang dapat meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran dan keandalan informasi persediaan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi pengelolaan persediaan pada instansi pemerintah serta menjadi referensi akademik bagi penelitian selanjutnya di bidang akuntansi sektor publik dan pengendalian manajemen.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan desain studi kasus untuk menganalisis sistem pengendalian manajemen dalam pengelolaan persediaan alat tulis kantor (ATK) pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai praktik pengendalian persediaan, mekanisme pelaksanaan, serta faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pengelolaan ATK. Penelitian dilaksanakan di Kantor Pusat DJP, Jakarta, dengan pertimbangan bahwa instansi tersebut memiliki sistem administrasi dan pengelolaan persediaan yang kompleks sebagai

organisasi pemerintah pusat. Data dikumpulkan dalam kurun waktu dua bulan melalui kombinasi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan pihak-pihak yang terlibat langsung dalam pengelolaan persediaan serta observasi terhadap proses pengadaan, penyimpanan, distribusi, dan pencatatan ATK. Data sekunder bersumber dari dokumen internal, seperti standar operasional prosedur, laporan persediaan, dokumen pengadaan, serta regulasi dan literatur akademik yang relevan. Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Kerangka analisis mengacu pada konsep Sistem Pengendalian Manajemen dan pengendalian internal COSO yang mencakup lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, serta konfirmasi kepada informan untuk memastikan kredibilitas hasil penelitian.

HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan persediaan alat tulis kantor (ATK) di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak (DJP) telah dilaksanakan dalam suatu kerangka prosedural yang relatif lengkap dan terdokumentasi. Pengelolaan persediaan mencakup tahapan perencanaan kebutuhan, pengadaan barang, penerimaan dan penyimpanan, pendistribusian kepada unit kerja, serta pencatatan administrasi persediaan. Secara normatif, rangkaian proses tersebut dirancang untuk mendukung kelancaran kegiatan administrasi serta menjaga akuntabilitas pengelolaan barang milik negara. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak yang terlibat dalam pengelolaan persediaan, diketahui bahwa setiap unit kerja mengajukan kebutuhan ATK secara periodik. Pengajuan tersebut kemudian dikompilasi oleh unit pengelola persediaan sebagai dasar pelaksanaan pengadaan. Setelah barang diterima dari penyedia, ATK disimpan di gudang dan didistribusikan kepada unit kerja sesuai dengan permintaan yang diajukan. Pencatatan persediaan dilakukan melalui sistem informasi yang telah ditetapkan oleh instansi dan digunakan sebagai dasar penyusunan laporan persediaan secara periodik. Namun demikian, hasil observasi dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa implementasi pengelolaan persediaan masih menghadapi sejumlah kendala. Salah satu temuan utama adalah adanya ketidaksesuaian antara data persediaan yang tercatat dalam sistem dengan kondisi fisik persediaan pada saat dilakukan stock opname. Selisih persediaan tersebut umumnya disebabkan oleh keterlambatan pencatatan distribusi ATK, ketidakkonsistenan dalam pembaruan data persediaan, serta terbatasnya pengawasan atas penggunaan ATK di tingkat unit kerja.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme perencanaan kebutuhan ATK masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya didasarkan pada analisis pola penggunaan aktual. Perencanaan kebutuhan umumnya dilakukan berdasarkan pengajuan rutin dari unit kerja tanpa didukung oleh evaluasi sistematis terhadap tingkat konsumsi ATK pada periode sebelumnya. Kondisi ini menyebabkan perencanaan persediaan cenderung bersifat berulang dan belum sepenuhnya mencerminkan kebutuhan riil unit kerja. Kegiatan stock opname telah dilaksanakan secara berkala sesuai ketentuan yang berlaku, namun pemanfaatannya masih terbatas. Temuan selisih persediaan pada saat stock opname umumnya diselesaikan melalui penyesuaian administratif, tanpa disertai analisis mendalam mengenai penyebab terjadinya selisih maupun potensi risiko yang ditimbulkan. Dengan demikian, kegiatan stock opname lebih diposisikan sebagai kewajiban formal dibandingkan sebagai alat evaluasi pengendalian yang mendukung perbaikan sistem pengelolaan persediaan. Di sisi lain, monitoring penggunaan ATK pada unit kerja belum dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan. Setelah ATK didistribusikan, tidak terdapat mekanisme pencatatan lanjutan yang secara sistematis

mencerminkan tingkat pemakaian ATK oleh masing-masing unit kerja. Informasi yang tersedia lebih banyak menunjukkan jumlah barang yang dikeluarkan dari gudang, bukan jumlah barang yang benar-benar digunakan. Akibatnya, informasi mengenai tingkat konsumsi ATK per unit kerja belum dimanfaatkan secara optimal dalam perencanaan kebutuhan dan pengendalian penggunaan, sehingga membuka peluang terjadinya pemborosan dan inefisiensi anggaran. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem informasi persediaan yang digunakan telah mampu mencatat transaksi penerimaan dan pengeluaran ATK serta menghasilkan laporan persediaan. Namun, data yang dihasilkan masih bersifat agregat dan belum memberikan gambaran rinci mengenai pola penggunaan ATK antarunit kerja. Sistem informasi persediaan lebih berfungsi sebagai alat pencatatan administratif dibandingkan sebagai sumber informasi operasional yang mendukung evaluasi pengelolaan persediaan. Bahwa pembagian peran dan tanggung jawab dalam pengelolaan persediaan ATK telah ditetapkan secara formal, namun dalam praktiknya pelaksanaan tugas antar pihak yang terlibat masih belum sepenuhnya terkoordinasi secara optimal. Beberapa aktivitas pengelolaan persediaan, khususnya pada tahap distribusi dan pencatatan, masih bergantung pada komunikasi informal antarunit. Kondisi ini berpengaruh terhadap ketepatan waktu pembaruan data persediaan dalam sistem dan berkontribusi terhadap terjadinya perbedaan antara catatan administrasi dan kondisi fisik persediaan. Dokumentasi pendukung dalam proses pengelolaan persediaan ATK belum selalu tersedia secara lengkap pada setiap tahapan. Dalam beberapa kasus, dokumen pendukung distribusi ATK tidak langsung dilampirkan atau terdokumentasi secara sistematis pada saat transaksi berlangsung. Keterbatasan dokumentasi tersebut menyulitkan proses penelusuran transaksi persediaan, terutama ketika dilakukan pemeriksaan atau rekonsiliasi antara data administrasi dan kondisi fisik barang.

Hasil penelitian juga menemukan bahwa frekuensi permintaan ATK dari unit kerja menunjukkan variasi yang cukup tinggi, baik dari sisi jumlah maupun jenis barang yang diminta. Variasi tersebut belum sepenuhnya diikuti dengan analisis kebutuhan yang terstruktur, sehingga pengelola persediaan lebih berperan dalam memenuhi permintaan unit kerja dibandingkan melakukan evaluasi terhadap kewajaran permintaan tersebut. Kondisi ini menyebabkan pengelolaan persediaan lebih bersifat responsif terhadap permintaan, tanpa didukung oleh informasi penggunaan ATK secara rinci. Hasil observasi menunjukkan bahwa ruang penyimpanan ATK telah disediakan secara khusus dan digunakan sebagai tempat penyimpanan persediaan sebelum didistribusikan ke unit kerja. Namun, pengaturan dan penataan persediaan di ruang penyimpanan belum sepenuhnya didukung oleh sistem klasifikasi barang yang memadai. Beberapa jenis ATK disimpan secara bersamaan tanpa pemisahan yang jelas berdasarkan jenis atau tingkat penggunaan, sehingga berpotensi menyulitkan proses penghitungan fisik dan pengawasan persediaan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa laporan persediaan ATK disusun secara periodik dan digunakan sebagai bagian dari pelaporan internal. Namun, laporan tersebut lebih menekankan pada posisi saldo persediaan akhir dibandingkan dengan informasi mengenai pergerakan barang selama periode tertentu. Informasi mengenai jumlah barang yang masuk dan keluar belum selalu disajikan secara rinci untuk mendukung pemantauan penggunaan ATK secara lebih mendalam. Temuan lainnya menunjukkan bahwa tindak lanjut atas permasalahan persediaan ATK masih bersifat administratif. Ketika ditemukan ketidaksesuaian data persediaan, penyelesaian umumnya dilakukan melalui penyesuaian pencatatan tanpa disertai laporan evaluasi yang menguraikan kronologi kejadian dan faktor-faktor yang memengaruhi terjadinya selisih. Kondisi ini menyebabkan informasi mengenai permasalahan persediaan tidak terdokumentasi secara komprehensif sebagai bahan pembelajaran organisasi.

Selain itu, hasil penelitian mengindikasikan bahwa belum terdapat indikator operasional yang secara khusus digunakan untuk memantau efektivitas pengelolaan persediaan ATK. Pengelolaan persediaan lebih difokuskan pada kelancaran pemenuhan kebutuhan unit kerja, sementara pengukuran terkait tingkat pemakaian, ketepatan perencanaan, dan konsistensi pencatatan belum dilakukan secara terstruktur. Secara keseluruhan, temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan persediaan ATK di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak telah berjalan secara operasional dan administratif, namun masih dihadapkan pada keterbatasan dalam aspek perencanaan berbasis data, kelengkapan dokumentasi, koordinasi antarunit, serta ketersediaan informasi penggunaan ATK secara rinci. bahwa pembagian peran dan tanggung jawab dalam pengelolaan persediaan ATK telah ditetapkan secara formal, namun dalam praktiknya pelaksanaan tugas antar pihak yang terlibat masih belum sepenuhnya terkoordinasi secara optimal. Beberapa aktivitas pengelolaan persediaan, khususnya pada tahap distribusi dan pencatatan, masih bergantung pada komunikasi informal antarunit. Kondisi ini berpengaruh terhadap ketepatan waktu pembaruan data persediaan dalam sistem dan berkontribusi terhadap terjadinya perbedaan antara catatan administrasi dan kondisi fisik persediaan.

Selain itu, hasil penelitian mengungkap bahwa dokumentasi pendukung dalam proses pengelolaan persediaan ATK belum selalu tersedia secara lengkap pada setiap tahapan. Dalam beberapa kasus, dokumen pendukung distribusi ATK tidak langsung dilampirkan atau terdokumentasi secara sistematis pada saat transaksi berlangsung. Keterbatasan dokumentasi tersebut menyulitkan proses penelusuran transaksi persediaan, terutama ketika dilakukan pemeriksaan atau rekonsiliasi antara data administrasi dan kondisi fisik barang. Hasil penelitian juga menemukan bahwa frekuensi permintaan ATK dari unit kerja menunjukkan variasi yang cukup tinggi, baik dari sisi jumlah maupun jenis barang yang diminta. Variasi tersebut belum sepenuhnya diikuti dengan analisis kebutuhan yang terstruktur, sehingga pengelola persediaan lebih berperan dalam memenuhi permintaan unit kerja dibandingkan melakukan evaluasi terhadap kewajaran permintaan tersebut. Kondisi ini menyebabkan pengelolaan persediaan lebih bersifat responsif terhadap permintaan, tanpa didukung oleh informasi penggunaan ATK secara rinci.

Selain itu, hasil observasi menunjukkan bahwa ruang penyimpanan ATK telah disediakan secara khusus dan digunakan sebagai tempat penyimpanan persediaan sebelum didistribusikan ke unit kerja. Namun, pengaturan dan penataan persediaan di ruang penyimpanan belum sepenuhnya didukung oleh sistem klasifikasi barang yang memadai. Beberapa jenis ATK disimpan secara bersamaan tanpa pemisahan yang jelas berdasarkan jenis atau tingkat penggunaan, sehingga berpotensi menyulitkan proses penghitungan fisik dan pengawasan persediaan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa laporan persediaan ATK disusun secara periodik dan digunakan sebagai bagian dari pelaporan internal. Namun, laporan tersebut lebih menekankan pada posisi saldo persediaan akhir dibandingkan dengan informasi mengenai pergerakan barang selama periode tertentu. Informasi mengenai jumlah barang yang masuk dan keluar belum selalu disajikan secara rinci untuk mendukung pemantauan penggunaan ATK secara lebih mendalam. Temuan lainnya menunjukkan bahwa tindak lanjut atas permasalahan persediaan ATK masih bersifat administratif. Ketika ditemukan ketidaksesuaian data persediaan, penyelesaian umumnya dilakukan melalui penyesuaian pencatatan tanpa disertai laporan evaluasi yang menguraikan kronologi kejadian dan faktor-faktor yang memengaruhi terjadinya selisih. Kondisi ini menyebabkan informasi mengenai permasalahan persediaan tidak terdokumentasi secara komprehensif sebagai bahan pembelajaran organisasi. Secara keseluruhan, temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa

pengelolaan persediaan ATK di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak telah berjalan secara operasional dan administratif, namun masih dihadapkan pada keterbatasan dalam aspek perencanaan berbasis data, kelengkapan dokumentasi, koordinasi antarunit, serta ketersediaan informasi penggunaan ATK secara rinci.

Pembahasan

Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen dalam Pengelolaan Persediaan ATK

Pembahasan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen atas pengelolaan persediaan alat tulis kantor (ATK) di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak (DJP) telah dibangun secara formal melalui kebijakan, prosedur, dan sistem pencatatan yang relatif lengkap. Namun, efektivitas pengendalian yang diharapkan dari sistem tersebut belum sepenuhnya tercapai. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara rancangan sistem pengendalian manajemen dan implementasinya dalam praktik operasional sehari-hari. Dalam kerangka teori sistem pengendalian manajemen, pengendalian tidak hanya dimaknai sebagai keberadaan prosedur dan aturan tertulis, melainkan sebagai suatu proses dinamis yang bertujuan untuk memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan secara efisien dan selaras dengan tujuan strategis organisasi. Temuan adanya ketidaksesuaian antara pencatatan persediaan dan kondisi fisik barang menunjukkan bahwa sistem pengendalian yang ada belum sepenuhnya mampu menjalankan fungsi tersebut. Pengendalian yang efektif seharusnya mampu mencegah terjadinya penyimpangan, bukan sekadar mengidentifikasinya setelah terjadi. Hasil penelitian juga mengindikasikan bahwa pengendalian persediaan ATK masih lebih berorientasi pada pemenuhan aspek administratif dan kepatuhan prosedural. Proses pencatatan, pelaporan, dan stock opname dilaksanakan sebagai kewajiban formal, namun belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai alat manajerial untuk meningkatkan efisiensi penggunaan persediaan. Kondisi ini mencerminkan karakteristik pengendalian yang bersifat mekanistik, di mana fokus utama terletak pada kelengkapan dokumen dan kepatuhan terhadap prosedur, bukan pada pencapaian kinerja dan efisiensi operasional. Dalam konteks organisasi sektor publik, orientasi pengendalian yang bersifat administratif sering kali dipengaruhi oleh tuntutan kepatuhan terhadap regulasi dan standar akuntabilitas formal. Namun demikian, pengendalian manajemen yang efektif seharusnya mampu melampaui kepatuhan administratif dan berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya. Ketika pengendalian persediaan ATK belum mampu mengarahkan perilaku organisasi menuju penggunaan barang yang lebih efisien dan terukur, maka tujuan pengendalian manajemen belum sepenuhnya tercapai. Selain itu, keterbatasan efektivitas pengendalian juga tercermin dari belum optimalnya integrasi antara fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi persediaan. Informasi mengenai penggunaan ATK di unit kerja belum dimanfaatkan secara sistematis sebagai dasar perencanaan kebutuhan dan pengendalian penggunaan. Akibatnya, proses perencanaan cenderung bersifat rutin dan berbasis kebiasaan, bukan berdasarkan analisis kebutuhan aktual. Kondisi ini memperkuat indikasi bahwa sistem pengendalian manajemen persediaan ATK masih memerlukan penguatan pada aspek analitis dan evaluatif.

Analisis Pengendalian Internal Berdasarkan Kerangka COSO

Jika dianalisis lebih mendalam menggunakan kerangka pengendalian internal COSO, hasil penelitian menunjukkan bahwa kelemahan pengendalian persediaan ATK di Kantor Pusat DJP tidak hanya terletak pada satu komponen tertentu, melainkan merupakan hasil dari interaksi kelemahan pada beberapa komponen pengendalian internal. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian internal persediaan belum berjalan secara terintegrasi dan menyeluruh. Dari sisi lingkungan pengendalian, secara struktural Kantor Pusat DJP telah memiliki pembagian tugas

dan wewenang yang jelas dalam pengelolaan persediaan. Namun, hasil penelitian mengindikasikan bahwa budaya pengendalian belum sepenuhnya tertanam secara kuat. Disiplin terhadap ketepatan pencatatan dan kesadaran akan pentingnya akurasi data persediaan masih belum menjadi prioritas utama dalam praktik kerja sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan pengendalian lebih bersifat formalistik daripada substantif. Pada aspek penilaian risiko, penelitian menemukan bahwa risiko-risiko yang melekat dalam pengelolaan persediaan ATK belum diidentifikasi dan dikelola secara sistematis. Risiko seperti keterlambatan pencatatan, selisih persediaan, dan potensi pemborosan penggunaan ATK belum dipetakan secara formal sebagai bagian dari manajemen risiko organisasi. Akibatnya, langkah-langkah pengendalian yang diterapkan cenderung bersifat reaktif, di mana tindakan korektif baru dilakukan setelah permasalahan teridentifikasi melalui stock opname atau pemeriksaan internal. Ketidadaan penilaian risiko yang memadai berdampak langsung pada efektivitas aktivitas pengendalian. Meskipun prosedur pencatatan dan distribusi ATK telah ditetapkan, pelaksanaannya belum sepenuhnya konsisten. Keterlambatan pencatatan distribusi ATK menunjukkan bahwa aktivitas pengendalian belum berfungsi secara optimal sebagai mekanisme pencegahan. Dalam kerangka COSO, aktivitas pengendalian seharusnya dirancang untuk meminimalkan kemungkinan terjadinya kesalahan atau penyimpangan sebelum berdampak pada laporan persediaan dan pengambilan keputusan manajerial.

Selain itu, sistem informasi persediaan yang digunakan belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai alat pengendalian manajemen. Informasi persediaan lebih banyak digunakan untuk tujuan pelaporan administratif, bukan untuk analisis kinerja dan efisiensi. Informasi mengenai pola penggunaan ATK, tren konsumsi, dan potensi inefisiensi antar unit kerja belum dianalisis dan dikomunikasikan secara optimal kepada manajemen. Kondisi ini menunjukkan bahwa komponen informasi dan komunikasi dalam pengendalian internal belum berfungsi secara maksimal. Lemahnya pemanfaatan informasi persediaan juga berdampak pada fungsi pemantauan. Pemantauan penggunaan ATK di tingkat unit kerja belum dilakukan secara berkala dan terstruktur. Hasil stock opname belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai dasar evaluasi sistem pengendalian dan perbaikan berkelanjutan. Dalam kerangka COSO, pemantauan seharusnya menjadi sarana untuk memastikan bahwa pengendalian internal tetap efektif dan relevan seiring dengan perubahan kondisi organisasi. Ketika pemantauan tidak dilakukan secara memadai, sistem pengendalian cenderung stagnan dan kurang responsif terhadap permasalahan yang muncul.

Implikasi Pengendalian Persediaan ATK terhadap Efisiensi dan Akuntabilitas Publik

Kelemahan dalam sistem pengendalian persediaan ATK sebagaimana ditemukan dalam penelitian ini memiliki implikasi yang signifikan terhadap efisiensi operasional dan akuntabilitas publik. Dalam konteks pengelolaan keuangan negara, persediaan ATK merupakan bagian dari barang milik negara yang harus dikelola secara tertib, efisien, dan akuntabel. Ketidakakuratan data persediaan dapat berdampak pada kualitas laporan keuangan dan perencanaan anggaran. Dari sisi efisiensi operasional, lemahnya monitoring penggunaan ATK menyebabkan organisasi kesulitan dalam mengendalikan tingkat konsumsi barang. Tanpa adanya evaluasi penggunaan yang sistematis, pengadaan ATK berpotensi dilakukan melebihi kebutuhan aktual. Kondisi ini tidak hanya meningkatkan risiko pemborosan anggaran, tetapi juga mengurangi fleksibilitas organisasi dalam mengalokasikan sumber daya untuk kebutuhan lain yang lebih prioritas. Selain itu, ketidakakuratan data persediaan dapat menghambat proses pengambilan keputusan manajerial. Keputusan terkait perencanaan kebutuhan, pengadaan, dan distribusi ATK menjadi kurang berbasis data yang andal. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat menurunkan efisiensi sistem administrasi dan mengurangi efektivitas dukungan

persediaan terhadap kegiatan operasional organisasi. Dari perspektif akuntabilitas publik, pengelolaan persediaan ATK yang belum optimal dapat memengaruhi keandalan laporan keuangan pemerintah. Selisih persediaan yang tidak dianalisis secara mendalam berpotensi menimbulkan pertanyaan terkait kualitas pengendalian internal dan tata kelola organisasi. Dalam konteks instansi yang memiliki peran strategis seperti DJP, kualitas pengelolaan barang milik negara memiliki implikasi terhadap kepercayaan publik terhadap kinerja dan integritas organisasi. Lebih lanjut, hasil penelitian ini memperkuat temuan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa permasalahan pengendalian persediaan pada sektor publik sering kali bersumber dari orientasi pengendalian yang masih berfokus pada kepatuhan prosedural, bukan pada pencapaian efisiensi dan kinerja. Dengan demikian, penguatan sistem pengendalian persediaan ATK perlu diarahkan pada transformasi paradigma pengendalian, dari sekadar kepatuhan administratif menuju pengendalian berbasis kinerja dan akuntabilitas. Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas pengendalian persediaan ATK di Kantor Pusat DJP memerlukan pendekatan yang komprehensif dan berkelanjutan. Penguatan pengendalian tidak cukup dilakukan melalui penambahan prosedur atau regulasi, tetapi harus mencakup penguatan budaya pengendalian, peningkatan kualitas penilaian risiko, optimalisasi pemanfaatan sistem informasi, serta pengembangan mekanisme pemantauan yang lebih efektif. Pendekatan ini diharapkan mampu mendorong pengelolaan persediaan ATK yang lebih efisien, transparan, dan akuntabel dalam jangka panjang. Temuan penelitian dalam konteks yang lebih luas, yaitu dinamika pengelolaan persediaan pada organisasi sektor publik serta implikasinya terhadap tata kelola pemerintahan yang baik. Pengendalian persediaan ATK tidak dapat dipahami secara terpisah sebagai isu teknis-logistik, melainkan sebagai bagian dari sistem akuntabilitas dan pengelolaan keuangan negara secara keseluruhan.

Salah satu aspek penting yang muncul dari hasil penelitian adalah lemahnya integrasi antara sistem pengendalian persediaan dan sistem perencanaan anggaran. Dalam praktiknya, perencanaan kebutuhan ATK di Kantor Pusat DJP masih cenderung bersifat rutin dan incremental, yaitu berdasarkan pola penggunaan periode sebelumnya tanpa analisis mendalam terhadap kebutuhan aktual dan efisiensi penggunaan. Ketika data penggunaan ATK tidak dianalisis secara sistematis, maka proses perencanaan anggaran berpotensi menghasilkan alokasi yang tidak optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengendalian persediaan belum sepenuhnya terhubung dengan fungsi perencanaan dan penganggaran sebagai bagian dari siklus manajemen keuangan negara. Dalam kerangka sistem pengendalian manajemen, integrasi antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi merupakan prasyarat utama bagi tercapainya efisiensi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa siklus tersebut belum berjalan secara utuh. Informasi persediaan yang dihasilkan dari proses pencatatan dan stock opname belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai dasar evaluasi kinerja pengelolaan persediaan. Akibatnya, proses perbaikan sistem cenderung berjalan lambat dan tidak berbasis pada pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Lebih lanjut, kelemahan dalam pengendalian persediaan ATK juga mencerminkan keterbatasan pemanfaatan teknologi informasi sebagai alat pengendalian manajerial. Sistem informasi persediaan yang digunakan telah mampu menghasilkan data administratif, namun belum sepenuhnya dikembangkan untuk menyediakan informasi analitis yang mendukung pengambilan keputusan. Dalam konteks pengendalian modern, sistem informasi seharusnya mampu menyajikan indikator kinerja persediaan, seperti tingkat konsumsi per unit kerja, tren penggunaan dari waktu ke waktu, serta rasio antara pengadaan dan pemakaian aktual. Ketika sistem informasi hanya digunakan sebagai alat pencatatan, potensi nilai tambahnya sebagai alat pengendalian menjadi

tidak optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tantangan pengendalian persediaan ATK di Kantor Pusat DJP bukan semata-mata terletak pada aspek teknis pencatatan, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam memanfaatkan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan. Dalam organisasi sektor publik, keterbatasan ini sering kali dipengaruhi oleh budaya birokrasi yang menempatkan sistem informasi sebagai sarana pelaporan, bukan sebagai alat analisis kinerja. Transformasi paradigma ini menjadi salah satu tantangan utama dalam upaya meningkatkan efektivitas pengendalian manajemen. Dari perspektif tata kelola pemerintahan yang baik (good governance), pengendalian persediaan ATK memiliki implikasi yang signifikan terhadap prinsip transparansi dan akuntabilitas. Ketidakakuratan data persediaan dapat menurunkan kualitas laporan keuangan dan berpotensi menimbulkan temuan audit. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat memengaruhi persepsi publik terhadap kemampuan instansi pemerintah dalam mengelola sumber daya negara secara bertanggung jawab. Oleh karena itu, penguatan pengendalian persediaan ATK perlu dipandang sebagai bagian dari upaya meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan, bukan sekadar perbaikan prosedur internal. Hasil penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap literatur pengendalian manajemen di sektor publik dengan menegaskan bahwa keberadaan sistem dan prosedur formal tidak secara otomatis menjamin efektivitas pengendalian. Efektivitas pengendalian sangat bergantung pada kualitas implementasi, budaya organisasi, dan pemanfaatan informasi. Temuan ini sejalan dengan pandangan kontingensi dalam pengendalian manajemen yang menyatakan bahwa desain dan implementasi sistem pengendalian harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi dan lingkungan operasionalnya.

Dalam konteks Kantor Pusat DJP, kompleksitas organisasi dan besarnya skala operasional menuntut sistem pengendalian persediaan yang tidak hanya tertib secara administratif, tetapi juga adaptif dan berbasis analisis. Pengendalian persediaan ATK perlu dikembangkan sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen yang terintegrasi dengan pengendalian kinerja dan pengelolaan risiko. Tanpa integrasi tersebut, pengendalian persediaan berpotensi tetap terjebak dalam rutinitas administratif dan sulit memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan efisiensi organisasi. Lebih jauh, temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa penguatan pengendalian persediaan ATK memerlukan komitmen manajerial yang kuat. Peran pimpinan menjadi krusial dalam mendorong perubahan paradigma pengendalian, dari sekadar kepatuhan prosedural menuju pengendalian berbasis kinerja. Tanpa dukungan pimpinan, upaya perbaikan pengendalian persediaan berisiko berhenti pada tataran formal dan tidak menghasilkan perubahan substantif dalam praktik pengelolaan. Secara konseptual, pengendalian persediaan ATK dapat dijadikan sebagai titik masuk (entry point) untuk memperkuat pengendalian manajemen secara lebih luas di lingkungan Kantor Pusat DJP. Meskipun nilai ekonomis ATK relatif kecil dibandingkan dengan aset negara lainnya, pengelolaan ATK mencerminkan disiplin organisasi dalam mengelola sumber daya. Keberhasilan dalam memperbaiki pengendalian persediaan ATK dapat menjadi indikator kesiapan organisasi dalam menerapkan pengendalian yang lebih kompleks pada aset dan sumber daya lainnya. Dengan demikian, pembahasan lanjutan ini menegaskan bahwa permasalahan pengendalian persediaan ATK di Kantor Pusat DJP memiliki dimensi yang lebih luas daripada sekadar selisih pencatatan. Permasalahan tersebut mencerminkan tantangan struktural dan kultural dalam penerapan sistem pengendalian manajemen di sektor publik. Oleh karena itu, solusi yang diperlukan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup perubahan paradigma, penguatan budaya pengendalian, serta peningkatan kapasitas analitis organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan persediaan alat tulis kantor (ATK) di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak (DJP) telah dilaksanakan dalam kerangka prosedural yang relatif lengkap dan terdokumentasi. Proses pengelolaan mencakup perencanaan kebutuhan, pengadaan, penerimaan dan penyimpanan, pendistribusian kepada unit kerja, serta pencatatan administrasi persediaan. Secara formal, sistem tersebut dirancang untuk mendukung kelancaran kegiatan administrasi dan menjaga akuntabilitas pengelolaan barang milik negara. Namun demikian, hasil penelitian mengungkap bahwa implementasi pengelolaan persediaan ATK masih menghadapi sejumlah kendala. Ditemukan ketidaksesuaian antara data persediaan yang tercatat dalam sistem dengan kondisi fisik persediaan pada saat stock opname. Ketidaksesuaian tersebut terutama disebabkan oleh keterlambatan pencatatan distribusi ATK, ketidakkonsistenan pembaruan data persediaan, serta terbatasnya pengawasan terhadap penggunaan ATK di tingkat unit kerja. Selain itu, perencanaan kebutuhan ATK masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya didasarkan pada analisis pola penggunaan aktual. Kegiatan stock opname telah dilaksanakan secara berkala, namun pemanfaatannya masih terbatas pada penyesuaian administratif dan belum digunakan secara optimal sebagai alat evaluasi pengendalian. Monitoring penggunaan ATK di unit kerja juga belum dilakukan secara terstruktur, sehingga informasi mengenai tingkat konsumsi ATK per unit kerja belum tersedia secara sistematis untuk mendukung perencanaan dan pengendalian penggunaan. Secara keseluruhan, sistem pengendalian manajemen atas pengelolaan persediaan ATK telah diterapkan, namun efektivitasnya masih lebih berorientasi pada kepatuhan administratif dibandingkan pada pengendalian berbasis kinerja dan efisiensi.

Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak disarankan untuk memperkuat perencanaan kebutuhan persediaan ATK dengan memanfaatkan data penggunaan aktual sebagai dasar penyusunan kebutuhan. Pencatatan distribusi ATK perlu dilakukan secara lebih disiplin dan tepat waktu, serta didukung oleh dokumentasi yang memadai untuk meminimalkan ketidaksesuaian data persediaan. Selain itu, kegiatan stock opname perlu dioptimalkan sebagai alat evaluasi pengendalian dengan disertai analisis penyebab selisih persediaan dan tindak lanjut perbaikan sistem. Monitoring penggunaan ATK di tingkat unit kerja juga perlu dikembangkan secara lebih terstruktur agar informasi pemakaian dapat dimanfaatkan dalam pengendalian penggunaan dan perencanaan kebutuhan. Optimalisasi sistem informasi persediaan sebagai sumber informasi operasional dan manajerial diharapkan dapat mendukung efisiensi dan akuntabilitas pengelolaan persediaan ATK. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar dilakukan pengembangan kajian dengan objek yang lebih luas atau menggunakan pendekatan kuantitatif guna mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas pengelolaan persediaan secara lebih terukur.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Chen, Y., & Huang, C. (2018). The impact of internal control systems on inventory efficiency in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 31(4), 512–528. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2017-0074>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control—Integrated framework: Executive summary*. COSO.

- Fauziyah, N., & Rahmawati, D. (2022). Penerapan sistem informasi akuntansi dalam pengelolaan persediaan pada apotek di Banjarmasin. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Ekonomi Bisnis*, 15(2), 101–110.
- Gupta, A., Singh, R. K., & Garg, S. K. (2011). Inventory management in small and medium enterprises: A study of manufacturing firms in Delhi. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 6(4), 272–279.
- Handayani, M., & Wibowo, A. (2023). Analisis pengendalian persediaan bahan baku dengan metode Min–Max pada industri kecil. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 14(1), 45–56.
- Lestari, D., & Putri, S. (2023). Analisis pengendalian persediaan bahan baku menggunakan metode EOQ pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*, 5(2), 65–74.
- Nurhasanah, I., & Hidayat, R. (2015). Pengaruh sistem informasi akuntansi terhadap efektivitas pengelolaan persediaan barang. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 12(1), 23–34.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 35 years later. *Journal of Management Accounting Research*, 28(1), 45–62. <https://doi.org/10.2308/jmar-10423>
- Putra, A. D., & Dewi, M. K. (2021). Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap efisiensi pengelolaan persediaan. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 18(2), 55–67.
- Rahmawati, N. (2020). Analisis pengendalian internal atas persediaan pada instansi pemerintah daerah. *Jurnal Akuntansi Publik Indonesia*, 8(2), 121–132.
- Rini, E., & Oktaviani, S. (2020). Efektivitas sistem pengendalian persediaan terhadap efisiensi operasional. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 9(3), 201–210.
- Rotaru, K., & Choy, K. L. (2022). Implementing just-in-time inventory systems in the public sector: Opportunities and challenges. *Journal of Supply Chain Management Research*, 11(1), 78–92.
- Runtuwene, F., & Karuntu, M. (2024). Analisis sistem pengendalian manajemen terhadap pengelolaan persediaan barang di instansi pemerintah. *Jurnal Akuntansi Publik*, 10(1), 33–45.
- Sari, P., & Putra, A. (2021). Evaluasi sistem pengendalian penggunaan alat tulis kantor pada instansi pemerintah. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Manajemen*, 10(1), 55–64.
- Supriyanto, A. (2011). Sistem informasi akuntansi dalam mendukung pengendalian internal persediaan. *Jurnal Akuntansi dan Teknologi Informasi*, 4(2), 88–97.