

**INTERNAL COMPLIANCE AND WORK CULTURE ON EMPLOYEE
PERFORMANCE WITH THE THREE PILLAR MODEL: A CASE STUDY AT
THE DJKN DKI JAKARTA REGIONAL OFFICE**

**KEPATUHAN INTERNAL DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN MODEL TIGA PILAR STUDI KASUS PADA KANWIL
DJKN DKI JAKARTA**

Wahyuning Darwati

Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Negeri Jakarta

nining@kemenkeu.go.id

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the influence of internal compliance and work culture on employee performance using the Three Pillars Model, a case study at the Jakarta Regional Office of the Directorate General of State Assets (Kanwil DJKN). The study used a qualitative approach with a case study method, focusing on an in-depth understanding of social phenomena through non-numerical data such as interviews and focus group discussions (FGDs). The researcher served as the primary instrument to explore the natural context and interpret the data holistically. The results showed that the Internal Compliance Unit ensures employee activities comply with standards, regulations, and integrity values, resulting in more measurable work processes and minimal violations. In the Three Pillars Model, compliance falls under the second and third pillars, monitoring risks and aligning tasks with organizational goals. Meanwhile, a positive work culture, such as discipline, collaboration, and innovation, influences employee mindsets and supports the first pillar (operational). The integration of the two forms a work system that is formally and morally compliant, thereby improving employee performance in terms of quality, quantity, and sustainability.

Keywords: Internal Compliance, Work Culture, Performance, Three Pillars

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh kepatuhan internal dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan Model Tiga Pilar, studi kasus pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (Kanwil DJKN) DKI Jakarta. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, yang berfokus pada pemahaman mendalam fenomena sosial melalui data non-numerik seperti wawancara dan FGD. Peneliti berperan sebagai instrumen utama untuk menggali konteks alami dan menafsirkan data secara holistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Unit Kepatuhan Internal memastikan aktivitas pegawai sesuai standar, regulasi, dan nilai integritas, sehingga proses kerja lebih terukur dan minim pelanggaran. Dalam Model Tiga Pilar, kepatuhan berada pada pilar kedua dan ketiga untuk mengawasi risiko dan menyelaraskan tugas dengan tujuan organisasi. Sementara itu, budaya kerja positif, seperti disiplin, kolaborasi, dan inovasi, memengaruhi pola pikir pegawai serta mendukung pilar pertama (operasional). Integrasi keduanya membentuk sistem kerja yang patuh secara formal dan moral, sehingga meningkatkan kinerja pegawai secara kualitas, kuantitas, dan keberlanjutan.

Kata Kunci: Kepatuhan Internal, Budaya Kerja, Kinerja, Tiga Pilar

PENDAHULUAN

Efektivitas personel dalam organisasi merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan operasional dan pencapaian tujuan strategis (Gede & Huluka, 2023). Dalam birokrasi pemerintahan seperti Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) DKI Jakarta, kinerja pegawai memegang peranan penting dalam menjamin pengelolaan aset negara

secara efisien, efektif, dan akuntabel. Kepatuhan internal dan budaya kerja menjadi dua elemen krusial yang memengaruhi kinerja tersebut, di mana kepatuhan internal merujuk pada sistem dan prosedur yang memastikan operasional organisasi selaras dengan peraturan serta kebijakan yang berlaku, termasuk mekanisme pengendalian, audit, dan evaluasi untuk meminimalkan risiko pelanggaran serta

meningkatkan transparansi (Amira & Permatasari, 2022; Kesek et al., 2021). Sementara itu, budaya kerja mencerminkan nilai, norma, dan perilaku yang diadopsi pegawai dalam tugas sehari-hari, yang jika positif dapat meningkatkan motivasi, kerjasama tim, serta komitmen organisasi, sedangkan budaya kerja negatif berpotensi menurunkan semangat kerja, memicu konflik internal, dan mengurangi produktivitas (Bogale & Debela, 2024; Tsai, 2011; Vasumathi et al., 2025).

Meskipun urgensi kedua elemen tersebut telah diakui, terdapat fenomena problematika dan kesenjangan teoretis yang perlu ditelaah lebih lanjut. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang inkonsisten (*research gap*); di satu sisi kepatuhan internal dinilai mampu memitigasi risiko, namun di sisi lain, penerapan pengendalian yang terlalu kaku tanpa didukung budaya kerja yang adaptif justru berpotensi menciptakan kekakuan birokrasi (*red tape*) yang menghambat inovasi dan fleksibilitas kinerja pegawai (Amiruddin, 2023; Bozeman, 2000; Nurmalasari et al., 2025).

Dalam konteks Kantor Wilayah DJKN DKI Jakarta, tantangan krusial muncul dalam menyeimbangkan tuntutan akuntabilitas aset negara yang ketat (kepatuhan) dengan kebutuhan akan responsivitas layanan (budaya). Oleh karena itu, penelitian ini menganalisis pengaruh kepatuhan internal dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan menerapkan model tiga pilar, yang mencakup aspek kepemimpinan, proses, dan hasil, sebagai kerangka komprehensif untuk menjembatani kesenjangan tersebut. Pendekatan ini dipilih untuk mengevaluasi dinamika internal organisasi secara mendalam, tidak hanya melihat variabel secara parsial, tetapi menyoroti bagaimana interaksi

antara mekanisme pemantauan formal dan nilai-nilai perilaku informal memengaruhi produktivitas individu dan tim. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi pada literatur manajemen publik di Indonesia dengan menawarkan solusi empiris bagi manajemen untuk memperkuat integritas tanpa mengorbankan efisiensi operasional.

Tujuan utama penelitian ini adalah menganalisis serta mengukur pengaruh seksi kepatuhan internal terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah DJKN DKI Jakarta, menganalisis serta mengukur pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai di institusi tersebut, menganalisis serta mengukur pengaruh gabungan antara seksi kepatuhan internal dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai, menilai serta mengevaluasi interaksi antara seksi kepatuhan internal dan budaya kerja dalam memengaruhi kinerja pegawai berdasarkan model tiga pilar, serta menyusun rekomendasi praktis berbasis model tiga pilar untuk meningkatkan kinerja pegawai di instansi pemerintahan.

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini didasarkan pada beberapa teori penting yaitu Teori Kepatuhan, Teori Budaya Organisasi, Teori Kinerja, Model Tiga Pilar dan Teori Kepemimpinan. Dengan menggunakan sumber literatur yang terpercaya, penelitian ini mampu memberikan analisis yang mendalam dan mendalam mengenai dampak Seksi Kepatuhan Internal dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah DJKN DKI Jakarta.

Beberapa teori utama dapat digunakan untuk mendukung penelitian yang berjudul “Pengaruh Seksi Kepatuhan Internal dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan

Menggunakan Model Tiga Pilar: Studi Kasus Kanwil DJKN DKI Jakarta”. gunakan sebagai basis. Sebagai berikut:

Teori Kepatuhan (Compliance Theory)

Teori Kepatuhan menjelaskan bagaimana organisasi dan individu dalam organisasi tersebut mematuhi aturan, regulasi, dan standar yang telah ditetapkan. Kepatuhan internal sering dikaitkan dengan efektivitas pengawasan dan pengendalian internal.

Teori Budaya Organisasi (Organizational Culture Theory)

Teori ini menjelaskan bagaimana nilai-nilai, norma, dan praktik yang ada dalam organisasi mempengaruhi perilaku dan kinerja anggotanya. Budaya kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi, kerjasama tim, dan kinerja keseluruhan.

Teori Kinerja (Performance Theory)

Teori Kinerja menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu dan organisasi, termasuk kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja. Model Tiga Pilar dapat digunakan untuk mengintegrasikan aspek-aspek ini dalam analisis kinerja.

Model Tiga Pilar (Three-Pillar Model)

Model Tiga Pilar mencakup tiga aspek utama dalam manajemen organisasi: manajerial, proses, dan hasil. Model ini digunakan untuk memberikan kerangka analisis yang komprehensif terhadap berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja.

Teori Kepemimpinan (Leadership Theory)

Teori Kepemimpinan menjelaskan bagaimana kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi kinerja individu

dan organisasi. Kepemimpinan yang kuat dapat memperkuat kepatuhan internal dan membentuk budaya kerja yang positif.

Teori Pendukung

Penelitian ini didukung oleh beberapa teori penting dan pendukung yang meliputi teori kontingensi, teori motivasi, teori sistem, teori pengendalian internal dan teori keadilan organisasi. Dengan menggunakan sumber literatur terpercaya, penelitian ini memberikan analisis mendalam mengenai dampak kepatuhan internal departemen dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah DJKN DKI Jakarta. Teori-teori ini membantu mempertemukan berbagai aspek penting untuk mencapai pemahaman yang lebih mendalam dan aplikatif.

Beberapa teori pendukung dapat dikemukakan untuk mendukung penelitian bertajuk “Pengaruh Seksi Kepatuhan Internal dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Menggunakan Model Tiga Pilar: Studi Kasus Kanwil DJKN DKI Jakarta”. Sebagai berikut: 1) Teori Kontingensi (Contingency Theory). Teori Kontingensi menyatakan bahwa efektivitas organisasi tergantung pada seberapa baik organisasi tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan internalnya. Ini relevan untuk memahami bagaimana seksi kepatuhan internal dan budaya kerja dapat disesuaikan untuk mencapai kinerja yang optimal. 2) Teori Motivasi (Motivation Theory). Teori Motivasi menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai, seperti kebutuhan dasar, insentif, dan lingkungan kerja. Ini mendukung pemahaman tentang bagaimana budaya kerja dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja.

3) Teori Sistem (Systems Theory). Teori Sistem menyatakan bahwa organisasi harus dipahami sebagai sistem yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berinteraksi. Ini membantu dalam memahami bagaimana kepatuhan internal dan budaya kerja berinteraksi dan mempengaruhi kinerja secara keseluruhan. 4) Teori Pengendalian Internal (Internal Control Theory). Teori ini menjelaskan pentingnya mekanisme pengendalian internal dalam organisasi untuk memastikan efisiensi operasional, kepatuhan terhadap peraturan, dan pelaporan yang akurat. Ini sangat relevan untuk analisis seksi kepatuhan internal. 5) Teori Keadilan Organisasi (Organizational Justice Theory). Teori Keadilan Organisasi membahas persepsi keadilan di tempat kerja dan bagaimana hal itu mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai. Ini mendukung pemahaman tentang bagaimana budaya kerja yang adil dapat meningkatkan kinerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berjenis kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dan *Focus Group Discussions* (FGD) terhadap pegawai di Kantor Wilayah DJKN DKI Jakarta. Penelitian dilakukan selama enam bulan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (Kanwil DJKN) DKI Jakarta, yang meliputi tahap perencanaan, pengumpulan data, analisis data, penyusunan laporan dan sosialisasi hasil. Jadwal yang terstruktur tersebut menjamin penelitian dapat dilaksanakan secara tertib dan tepat waktu, dengan setiap tahapan dilakukan secara menyeluruh dan efisien. Adapun Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif, yang terdiri dari analisis isi (*content-analysis*) dan *coding* untuk mengidentifikasi tema-tema utama dan hubungan antara konsep-konsep.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Wawancara

Tabel 1. Ringkasan Wawancara dengan Pejabat dan Pegawai Kanwil DJKN DKI Jakarta

Inisial Narasumber	Jabatan	Pernyataan Utama Terkait Kepatuhan Internal	Pernyataan Utama Terkait Budaya Kerja	Dampak pada Kinerja
TH	Kepala Bidang	SOP sudah menjadi pegangan utama, dan pengawasan melekat semakin kuat	Pimpinan harus menjadi <i>role model</i> dalam integritas dan profesionalisme	Keputusan lebih cepat, minim kesalahan
BS	Kasubbag Umum	Kepatuhan internal melindungi pegawai dari risiko pekerjaan	Budaya pelayanan membuat staf lebih responsif kepada <i>stakeholder</i>	Respons cepat, laporan administrasi meningkat kualitasnya
TW	Pejabat Fungsional Lelang	Audit internal memacu kami bekerja lebih tertib	Sinergi antar seksi sangat terasa saat beban kerja tinggi	<i>Output</i> lelang meningkat, waktu proses lebih efisien
SS	Analisis BMN	Dokumentasi pengendalian internal membantu kami menghindari kesalahan <i>input</i>	Kolaborasi tim meningkat sejak adanya budaya diskusi terbuka	Data BMN lebih akurat dan cepat divalidasi
EL	Staf Pengelola Piutang	Kepatuhan pada SOP memudahkan standar kerja saat rotasi pegawai	<i>Work-life balance</i> setelah fleksibilitas kerja membuat kami lebih fokus	Penanganan berkas piutang lebih tertib dan terencana
AR	Staf	Pilar ketiga (<i>monitoring</i>)	Budaya integritas	Disiplin hadir

	Kepegawaian	membuat pegawai lebih hati-hati dan teliti	sangat terasa dalam penilaian kinerja	meningkat, pekerjaan lebih sistematis
AY	Arsiparis	Sistem pengendalian mengurangi ketidakteraturan arsip	Budaya kesempurnaan mendorong kami memperbaiki proses pelacakan arsip	Akses arsip lebih cepat dan rapi

Hasil wawancara mendalam dengan berbagai pegawai dan pejabat struktural Kanwil DJKN DKI Jakarta menunjukkan bahwa kepatuhan internal dan budaya kerja dipersepsikan sebagai dua elemen yang saling melengkapi dalam memengaruhi kualitas kinerja pegawai. Hampir seluruh narasumber menilai bahwa keberadaan SOP, sistem pengendalian, keteladanan pimpinan, kolaborasi, serta fleksibilitas kerja membentuk dasar perilaku kerja yang lebih tertib, akuntabel, dan adaptif.

Pernyataan-pernyataan kunci dari narasumber juga memperlihatkan pola bahwa Model Tiga Pilar (Budaya Kepatuhan – SPI – Pengawasan & *Monitoring*) diterapkan secara nyata dalam praktik sehari-hari dan memengaruhi konsistensi *output* kerja.

Pola utama yang muncul dari hasil wawancara tersebut dapat dikategorikan ke dalam beberapa aspek yang saling berkaitan. Kepatuhan internal terbukti mendorong profesionalisme karena pegawai merasa bahwa penerapan SOP mampu meminimalkan kesalahan. Selain itu, budaya kerja yang kuat tidak hanya sekadar diucapkan, tetapi juga diteladankan oleh pimpinan sehingga tercipta lingkungan kerja yang positif. Kinerja pegawai pun meningkat ketika tiga pilar berjalan seimbang, terutama antara pengendalian internal dan pengawasan yang konstruktif. Di sisi lain, kolaborasi semakin berkembang ketika budaya kerja mendorong komunikasi horizontal, bukan hanya sebatas instruksi vertikal. Terakhir, fleksibilitas kerja memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan fokus dan produktivitas, khususnya

dalam pelaksanaan pekerjaan administratif.

Temuan ini selaras dengan penelitian Kesek et al. (2021) yang menemukan bahwa budaya organisasi dan pengendalian internal secara bersama-sama meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan disiplin dan kolaborasi, meskipun dalam konteks mereka, faktor pengendalian lebih dominan pada organisasi swasta daripada publik seperti dalam kasus ini. Namun, temuan ini tidak selaras sepenuhnya dengan Amiruddin (2023), yang menyoroti bahwa pengendalian internal yang ketat dapat menyebabkan red tape dan menghambat fleksibilitas, sementara di Kanwil DJKN, fleksibilitas justru terintegrasi dengan baik tanpa mengurangi akuntabilitas.

Model Tiga Pilar dan Kinerja Pegawai

Hasil-hasil tersebut dapat dipahami melalui interpretasi terhadap hubungan antara kepatuhan internal, budaya kerja, dan kinerja pegawai melalui Model Tiga Pilar, sebagaimana dapat digambarkan dalam tabel berikut:

Tabel 2. Model Tiga Pilar dan Kinerja Pegawai

Pilar	Implementasi di Kanwil DJKN DKI Jakarta	Dampak pada Kinerja Pegawai
Pilar 1 (Budaya Kepatuhan)	Internalisasi nilai Kemenkeu dan pembiasaan bekerja sesuai SOP	Ketepatan waktu, akurasi data meningkat
Pilar 2 (Sistem Pengendalian Internal)	Penguatan SOP, pemetaan risiko, dan pengendalian berbasis evidensi	Risiko pekerjaan berkurang, kualitas keputusan meningkat

Pilar 3 (Pengawasan & Monitoring)	Pembinaan berkala, audit internal, dan umpan balik terbuka	Disiplin meningkat, pegawai lebih bertanggung jawab
--	--	---

Keseluruhan pilar, yang mencakup tiga pilar dari mulai pilar budaya kepatuhan; pilar sistem pengendalian internal; dan pilar pengawasan dan *monitoring*, dapat saling berperan dan memperkuat dalam membangun kultur organisasi yang produktif, akuntabel, dan adaptif.

Model Tiga Pilar ini menunjukkan keselarasan dengan kerangka COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) untuk pengendalian internal, yang menekankan komponen seperti lingkungan pengendalian (mirip pilar budaya), penilaian risiko (pilar pengendalian), dan pemantauan (pilar pengawasan), sebagaimana dibahas dalam Nurmalasari et al. (2025), di mana integrasi ketiga elemen ini meningkatkan integritas di pemerintahan pusat dan daerah. Namun, ketidakselarasan muncul dengan Bozeman (2000), yang mengkritik model birokratis semacam ini karena potensi menciptakan kekakuan, sementara dalam studi kasus ini, model tersebut justru mendukung adaptabilitas melalui interaksi pilar yang seimbang.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pada pilar pertama, budaya kepatuhan atau budaya kerja, memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap motivasi pegawai. Budaya kerja sendiri berkaitan dengan nilai-nilai tertentu yang diusung atau dihayati oleh segenap pegawai perusahaan/birokrasi. Dalam konteks Kanwil DJKN Jakarta, hal ini mencakup tentang penerapan terhadap nilai-nilai utama yang diusung oleh Kementerian Keuangan, yang terdiri

dari nilai integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan. Terdapat empat hal utama yang merupakan dampak yang dihasilkan dari pengaruh budaya tersebut, di antaranya adalah 1) budaya kolektif dan komunikasi terbuka membuat komunikasi lintas bidang menjadi lebih baik, yang dapat meningkatkan penyelesaian pekerjaan lintas bidang secara lebih efisiensi dan efektif. 2) Keteladanan pimpinan berperan penting dalam internalisasi budaya kerja, terutama dalam aspek integritas dan disiplin. 3) penguatan kerja fleksibel (*flexibility and managing home and working*) dapat meningkatkan keseimbangan kerja-kehidupan, sehingga berdampak pada semangat dan produktivitas, atau dengan kata lainnya, motivasi kerja pegawai lebih meningkat dikarenakan adanya fleksibilitas yang tinggi di dalam pekerjaan. Dan terakhir, 4) Penguatan budaya kerja mendorong pegawai untuk bersikap proaktif dan meningkatkan inisiatif, hal ini juga berdampak terhadap peningkatan pelayanan menjadi lebih profesional.

Temuan mengenai pengaruh budaya kerja terhadap motivasi dan proaktifitas ini selaras dengan Tsai (2011), yang menemukan hubungan positif antara budaya organisasi, perilaku kepemimpinan, dan kepuasan kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja, khususnya melalui keteladanan pimpinan. Selain itu, hal ini didukung oleh Bogale & Debela (2024) dalam tinjauan sistematis mereka tentang budaya organisasi, di mana nilai-nilai seperti sinergi dan pelayanan mendorong efisiensi tim, meskipun dalam konteks Ethiopia, fleksibilitas kurang menonjol dibandingkan dalam studi ini, menunjukkan potensi ketidakselarasan pada organisasi dengan regulasi lebih ketat.

Pengaruh Kepatuhan Internal terhadap Kinerja Pegawai

Melalui hasil wawancara terungkap juga bahwa kepatuhan internal, yang merupakan pilar kedua, memiliki kontribusi yang besar terhadap peningkatan kualitas pekerjaan, atau lebih spesifiknya kepatuhan internal memiliki pengaruh langsung terhadap konsistensi dan kualitas *output* pekerjaan. Dalam hal ini para pegawai menilai bahwa SOP, aturan, dan pengawasan melekat bukan sekadar aturan administratif, tetapi berfungsi sebagai alat yang memitigasi risiko atas kesalahan administrasi, khususnya pada layanan lelang, piutang negara, dan pengelolaan kekayaan negara.

Dalam hal ini terdapat empat hal yang dapat dilihat sebagai bentuk pengaruh langsung dari kepatuhan internal tersebut terhadap kinerja pegawai, di antaranya meliputi: 1) peningkatan akurasi pekerjaan, 2) pengurangan risiko kesalahan administrasi, 3) peningkatan akuntabilitas individu, dan 4) mekanisme perlindungan terhadap risiko pekerjaan.

Pertama, peningkatan akurasi pekerjaan. Adanya peningkatan ketelitian pegawai dalam bekerja yang disebabkan karena adanya pemahaman dan penerapan SOP yang semakin baik. Dalam hal ini para pegawai yang memiliki pemahaman lebih baik mengenai SOP cenderung akan lebih baik pula dalam akurasi pekerjaannya. Oleh karenanya, dapat dipahami bahwa pemahaman dan penerapan SOP pada lingkungan kerja akan beriringan dengan peningkatan akurasi pekerjaan, jika penerapan dan pemahaman terhadap SOP oleh pegawai juga semakin membaik.

Kedua, pengurangan risiko terhadap kesalahan administrasi. Kepatuhan internal memiliki pengaruh

juga terhadap pengurangan risiko atas kesalahan administrasi yang dilakukan oleh pegawai, khususnya dalam bidang pelayanan lelang, pengelolaan piutang dan kekayaan negara. Hal ini tidak dapat dipisahkan dengan poin sebelumnya tentang pemahaman dan penerapan SOP yang memiliki pengaruh terhadap peningkatan akurasi, karena dapat dikatakan juga bahwa pemahaman dan penerapan SOP yang semakin baik dapat memitigasi risiko pegawai dari berbagai kesalahan.

Ketiga, peningkatan akuntabilitas individu. Kepatuhan internal memiliki efek terhadap pegawai dalam memperkuat akuntabilitas individu para pegawai, terutama setelah adanya penguatan pengawasan berlapis melalui penerapan pilar ketiga, yaitu pengawasan dan *monitoring*. Penerapan pilar tersebut dilakukan dengan melakukan pembinaan secara berkala terhadap para pegawai, adanya audit internal, dan umpan balik terbuka yang dimaksudkan untuk meningkatkan kedisiplinan dan membuat pegawai menjadi lebih bisa bertanggung jawab.

Keempat, mekanisme perlindungan terhadap risiko. Kepatuhan internal yang dipersepsikan oleh para pegawai bukan sebagai sesuatu yang dianggap beban, melainkan sebagai mekanisme perlindungan terhadap risiko pekerjaan, dapat menciptakan standar kerja yang konsisten meskipun terjadi rotasi pegawai. Persepsi yang dimiliki oleh para pegawai tersebut dapat dengan secara efektif mentransformasi kepatuhan internal menjadi mekanisme yang membuat para pegawai lebih terlindungi dari segala bentuk risiko.

Secara keseluruhan hasil ini memperlihatkan bahwa kepatuhan internal berfungsi sebagai fondasi proses kerja yang terstandar dan stabil. Dalam perspektif Model Tiga Pilar,

kepatuhan internal merupakan bagian dari Pilar 2 (Sistem Pengendalian Internal) yang memastikan seluruh prosedur berjalan stabil, terdokumentasi, dan minim risiko. Selain itu, hasil ini juga beririsan dengan pengaruh dari Pilar 3 (pengawasan & *monitoring*), yang memastikan adanya upaya memitigasi dan peningkatan rasa bertanggung jawab para pegawai terhadap tugas yang diembannya.

Implementasi kontrol internal yang kuat memberikan dua dampak utama: (1) Efisiensi kerja meningkat karena pegawai tidak perlu lagi mengulang pekerjaan akibat kesalahan administratif, (2) Kepastian prosedural tercipta, sehingga proses kerja menjadi lebih konsisten meskipun terjadi rotasi pegawai. Dengan demikian, kepatuhan internal berfungsi sebagai stabilisator proses yang menjamin kualitas dan konsistensi kinerja pegawai. Budaya kerja berdasarkan nilai-nilai Kemenkeu tampak melekat dalam perilaku pegawai. Keteladanan pimpinan menjadi faktor dominan dalam internalisasi budaya tersebut.

Pola-pola ini menegaskan bahwa keberhasilan peningkatan kinerja pegawai di Kanwil DJKN Jakarta tidak disebabkan oleh satu variabel tunggal, melainkan hasil integrasi antara kepatuhan internal, budaya kerja, dan efektivitas implementasi Model Tiga Pilar.

Temuan mengenai pengaruh kepatuhan internal terhadap peningkatan akurasi, pengurangan risiko, akuntabilitas, dan perlindungan ini selaras dengan Amira & Permatasari (2022), yang menemukan bahwa pengendalian internal melalui sistem informasi akuntansi meningkatkan kinerja pegawai dengan mengurangi kesalahan dan meningkatkan akuntabilitas, meskipun dalam studi mereka, faktor budaya organisasi

berperan sebagai intervening yang lebih kuat daripada di sini. Namun, ketidakselarasan terlihat dengan Vasumathi et al. (2025), yang menekankan bahwa di industri IT, pengendalian internal yang terlalu ketat dapat menurunkan motivasi jika tidak didukung dukungan organisasi, sementara dalam kasus Kanwil DJKN, persepsi positif terhadap kepatuhan justru meningkatkan rasa aman dan efisiensi.

PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepatuhan internal dan budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kanwil DJKN DKI Jakarta. Melalui penerapan Model Tiga Pilar, organisasi mampu memperkuat budaya kepatuhan, meningkatkan efektivitas pengendalian internal, dan membangun mekanisme pengawasan yang konstruktif. Seluruh aspek tersebut berkontribusi pada peningkatan akurasi pekerjaan, disiplin pegawai, efektivitas layanan, serta efisiensi proses kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Amira, A., & Permatasari, D. (2022). Internal Control, Organizational Culture On Employee Performance With Accounting Information System As Intervening. *El Muhasaba Jurnal Akuntansi*, 13(2), 148–160. <https://doi.org/10.18860/em.v13i2.15590>
- Amiruddin, A. (2023). Red Tape dalam Pelayanan Publik. *Journal Governance and Politics (JGP)*, 3(1), 19–23.
- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975>

2024.2340129

Bozeman, B. (2000). *Bureaucracy and Red Tape*. Prentice Hall.

Gede, D. U., & Huluka, A. T. (2023). The impact of strategic alignment on organizational performance: The case of Ethiopian universities. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2247873. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2247873>

Kesek, M. N., Tangon, J. N., & Korompis, S. N. (2021). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengendalian Internal terhadap Kinerja Pegawai. *Owner*, 5(1), 12–21. <https://doi.org/10.33395/owner.v5i1.332>

Nurmalasari, D., Priyarsono, D. S., & Sari, L. K. (2025). Do internal controls improve integrity? A comparative study of central and regional governments. *Jurnal Tata Kelola Dan Akuntabilitas Keuangan Negara*, 11(1), 139–156. <https://ideas.repec.org/a/bsa/jtake/v11y2025i1p139-156id2038.html>

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11, 98. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>

Vasumathi, A., Vasudevan, A., Razak, A., & Mohammad, S. I. S. (2025). An empirical study on the impact of organizational culture dimensions on employees' performance through organizational support in the IT industry. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 102054. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102054>