

Analisis Keamanan Sistem Informasi Keuangan Kampus Menggunakan ISO 27001

¹Dendi Saeful Bahri, ²Taufan Septiansyah, ³Nindy E Kansil, ⁴Rosa Cristiana Septya Nyman
^{1,2,3,4} Akuntansi Perpajakan, Politeknik Jatiluhur

Email: dendisaeful@polijati.ac.id
 Email Korespondensi

Info Artikel	Abstrak
<i>Kata Kunci:</i> ISO 27001, Keamanan Informasi, Sistem Informasi Keuangan, Kampus, Audit Keamanan <i>Submitted: April 2026</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat keamanan sistem informasi keuangan kampus menggunakan kerangka kerja ISO/IEC 27001 sebagai standar manajemen keamanan informasi. Sistem informasi keuangan kampus memiliki peran strategis dalam pengelolaan data sensitif seperti pembayaran mahasiswa, penggajian, anggaran, dan laporan keuangan institusi, sehingga rentan terhadap ancaman kebocoran data, akses tidak sah, manipulasi transaksi, dan serangan siber. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dan kuantitatif melalui observasi, wawancara, dokumentasi, serta audit kontrol keamanan berdasarkan domain ISO 27001. Hasil analisis menunjukkan bahwa beberapa kontrol keamanan telah diterapkan, seperti autentikasi pengguna dan backup data, namun masih terdapat kelemahan pada manajemen risiko, kontrol akses, kebijakan keamanan formal, dan kesadaran pengguna. Temuan ini menunjukkan perlunya penguatan Information Security Management System (ISMS) agar sistem informasi keuangan kampus lebih mampu melindungi kerahasiaan, integritas, dan ketersediaan data. Penelitian ini memberikan rekomendasi strategis bagi institusi pendidikan tinggi dalam meningkatkan tata kelola keamanan informasi berbasis standar internasional.
Article Info	Abstract
<i>Keyword:</i> Keyword pertama, kedua, ketiga dst.	<i>This study aims to analyze the security level of campus financial information systems using the ISO/IEC 27001 framework as an information security management standard. Campus financial information systems play a strategic role in managing sensitive data such as student payments, payroll, budgeting, and institutional financial reports, making them vulnerable to threats of data breaches, unauthorized access, transaction manipulation, and cyberattacks. This study utilizes a qualitative</i>

and quantitative descriptive approach through observation, interviews, documentation, and security control audits based on ISO 27001 domains. The analysis results indicate that while some security controls have been implemented—such as user authentication and data backup—weaknesses persist in risk management, access control, formal security policies, and user awareness. These findings highlight the necessity of strengthening the Information Security Management System (ISMS) to better protect data confidentiality, integrity, and availability. This study provides strategic recommendations for higher education institutions to enhance information security governance based on international standards.

1. Pendahuluan

Transformasi digital di lingkungan perguruan tinggi telah mendorong penggunaan sistem informasi terintegrasi dalam berbagai aspek operasional, termasuk pengelolaan keuangan kampus (Laudon & Laudon, 2020). Sistem informasi keuangan kampus berfungsi untuk mengelola pembayaran UKT, administrasi mahasiswa, penggajian dosen dan tenaga kependidikan, pengelolaan anggaran, audit internal, hingga pelaporan keuangan institusi. Digitalisasi ini meningkatkan efisiensi, akurasi, dan transparansi pengelolaan keuangan, tetapi juga menghadirkan risiko keamanan informasi yang semakin kompleks (Whitman & Mattord, 2018). Data keuangan kampus merupakan aset strategis yang bersifat sensitif karena melibatkan informasi pribadi, transaksi finansial, dan dokumen institusional yang harus dijaga kerahasiaan, integritas, dan ketersediaannya.

Ancaman terhadap sistem informasi keuangan kampus dapat berasal dari berbagai sumber, baik internal maupun eksternal, seperti *malware*, *phishing*, *human error*, *insider threats*, *unauthorized access*, hingga kebocoran data akibat lemahnya tata kelola keamanan (Solms & Solms, 2004). Serangan terhadap sistem keuangan tidak hanya berpotensi menyebabkan kerugian finansial, tetapi juga dapat merusak reputasi institusi dan menurunkan kepercayaan mahasiswa, orang tua, maupun pemangku kepentingan lainnya (Peltier, 2016). Oleh karena itu, perguruan tinggi memerlukan standar keamanan informasi yang sistematis dan terukur untuk memastikan perlindungan data secara menyeluruh.

ISO/IEC 27001 merupakan standar internasional untuk *Information Security Management System* (ISMS) yang menyediakan kerangka kerja sistematis dalam mengidentifikasi risiko, menerapkan kontrol keamanan, dan melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap keamanan informasi (ISO/IEC, 2022). Standar ini mencakup berbagai domain seperti kebijakan keamanan, manajemen aset, kontrol akses, keamanan operasional, manajemen insiden, dan kepatuhan (Calder, 2019). Dengan menggunakan ISO 27001, institusi pendidikan dapat mengevaluasi sejauh mana sistem informasi keuangan mereka telah memenuhi prinsip *confidentiality*, *integrity*, dan *availability* (Humphreys, 2008). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keamanan sistem informasi keuangan kampus menggunakan ISO 27001 guna mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta rekomendasi peningkatan keamanan informasi yang relevan bagi tata kelola perguruan tinggi modern.

2. Studi Literatur

Sistem informasi keuangan merupakan bagian penting dalam pengelolaan administrasi perguruan tinggi modern. Sistem ini digunakan untuk mendukung berbagai aktivitas pengelolaan keuangan seperti pembayaran UKT, pengelolaan anggaran, pencatatan transaksi, hingga pelaporan keuangan institusi. Menurut Laudon dan Laudon, sistem informasi berfungsi untuk mengolah data menjadi informasi yang dapat mendukung pengambilan keputusan secara efektif dan efisien.

Digitalisasi sistem keuangan kampus memberikan berbagai keuntungan, seperti peningkatan efisiensi kerja, akurasi data, transparansi pengelolaan keuangan, serta kemudahan akses informasi. Namun demikian, penggunaan sistem digital juga meningkatkan risiko keamanan informasi, terutama karena data yang dikelola bersifat sensitif dan berkaitan dengan data pribadi mahasiswa maupun institusi. Dalam lingkungan perguruan tinggi, sistem informasi keuangan tidak hanya menjadi alat administrasi, tetapi juga menjadi aset strategis institusi. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan keamanan informasi yang baik agar data dan layanan sistem tetap terlindungi dari ancaman keamanan.

Ancaman terhadap keamanan sistem informasi dapat berasal dari faktor internal maupun eksternal. Ancaman internal dapat berupa kelalaian pengguna, kesalahan konfigurasi sistem, maupun penyalahgunaan hak akses. Sementara itu, ancaman eksternal dapat berupa serangan malware, hacking, phishing, maupun kebocoran data. Keamanan informasi menjadi aspek penting dalam organisasi karena kegagalan menjaga keamanan dapat menyebabkan kerugian finansial, penurunan reputasi institusi, serta hilangnya kepercayaan pengguna. Oleh sebab itu, organisasi perlu menerapkan kebijakan dan standar keamanan yang sistematis untuk meminimalkan risiko tersebut.

ISO/IEC 27001 merupakan standar internasional yang digunakan untuk membangun dan mengelola Information Security Management System (ISMS). Standar ini menyediakan kerangka kerja dalam pengelolaan keamanan informasi secara sistematis melalui pendekatan manajemen risiko. ISO/IEC 27001 mencakup berbagai aspek keamanan informasi, seperti kebijakan keamanan, pengendalian akses, keamanan operasional, pengelolaan aset, keamanan sumber daya manusia, hingga manajemen insiden keamanan informasi. Standar ini membantu organisasi dalam mengidentifikasi risiko keamanan dan menentukan kontrol keamanan yang sesuai.

Penerapan ISO/IEC 27001 memberikan beberapa manfaat bagi organisasi, antara lain:

1. Melindungi kerahasiaan data dan informasi.
2. Mengurangi risiko kebocoran data.
3. Meningkatkan kepercayaan pengguna.
4. Mendukung kepatuhan terhadap regulasi.
5. Membantu organisasi dalam pengelolaan risiko keamanan informasi.

Dalam konteks perguruan tinggi, penerapan ISO/IEC 27001 penting untuk memastikan sistem informasi kampus mampu menjaga keamanan data akademik maupun keuangan secara optimal.

3. Metodologi

3.1 Justifikasi Metode Deskriptif Evaluatif Mixed Methods

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif evaluatif dengan pendekatan mixed methods (kualitatif dan kuantitatif) untuk memperoleh gambaran komprehensif tingkat kepatuhan sistem

informasi keuangan terhadap ISO/IEC 27001:2022. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengintegrasikan data empiris (kuantitatif) dengan pemahaman mendalam atas konteks dan proses (kualitatif), sesuai dengan argumen epistemologis Creswell (2014) yang merekomendasikan mixed methods untuk studi evaluasi kebijakan dan sistem.

3.2 Lokus dan Subjek Penelitian

Lokus penelitian adalah sistem informasi keuangan di lingkungan perguruan tinggi, dengan subjek utama meliputi administrator TI, staf keuangan, manajemen kampus, serta pengguna sistem. Pemilihan informan dilakukan secara purposive untuk memastikan representasi seluruh domain kontrol ISO/IEC 27001.

3.3 Desain Instrumen Penelitian

Instrumen utama berupa checklist audit berbasis Annex A ISO/IEC 27001:2022, yang mencakup 93 kontrol pada empat domain utama. Setiap kontrol dinilai menggunakan skala maturity level 0-5:

- 0 = Tidak ada
- 1 = Ad hoc
- 2 = Berulang
- 3 = Terdefinisi
- 4 = Terkelola
- 5 = Optimal

Checklist ini dikembangkan dan divalidasi melalui uji validitas konstruk dan reliabilitas (uji konsistensi internal), serta dikonsultasikan dengan pakar keamanan informasi untuk memastikan kesesuaian dengan konteks pendidikan tinggi.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui:

- Observasi: Pengamatan langsung terhadap infrastruktur jaringan, pusat data, dan mekanisme operasional sistem.
- Wawancara Semi-Terstruktur: Diskusi mendalam dengan administrator TI, staf keuangan, dan manajemen kampus untuk menggali praktik dan tantangan implementasi kontrol.
- Studi Dokumentasi: Penelaahan kebijakan keamanan, SOP, log akses, dan sistem backup.
- Audit Checklist: Penilaian kepatuhan menggunakan instrumen berbasis Annex A. Validasi data dilakukan dengan triangulasi sumber dan metode untuk meningkatkan keabsahan temuan

3.5 Tahapan Analisis Data

Analisis data dilakukan secara sistematis melalui tahapan berikut:

1. Identifikasi dan Klasifikasi Aset Informasi: Menentukan aset kritis seperti data keuangan, database mahasiswa, dan infrastruktur pendukung.
2. Penilaian Ancaman dan Kerentanan: Menggunakan risk matrix untuk memetakan tingkat risiko pada setiap aset
3. Perhitungan Compliance Percentage: Menghitung persentase kepatuhan pada setiap domain Annex A berdasarkan skor maturity level.
4. Gap Analysis: Membandingkan kondisi aktual dengan standar ISO/IEC 27001:2022 untuk mengidentifikasi kesenjangan (gap)
5. Penyusunan Rekomendasi Berbasis Risiko: Merumuskan rekomendasi perbaikan prioritas berdasarkan tingkat risiko dan gap yang ditemukan

3.6 Keabsahan dan Keandalan Penelitian

Keabsahan penelitian dijamin melalui validitas konstruk instrumen, triangulasi data, dan uji reliabilitas checklist. Proses audit dilakukan secara independen dan hasilnya diverifikasi oleh pakar eksternal untuk memastikan objektivitas dan reproduibilitas temuan

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan terhadap seluruh variabel penelitian guna memberikan gambaran umum mengenai karakteristik data yang digunakan. Berdasarkan data perusahaan non-keuangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2020–2024, diperoleh temuan deskriptif sebagai berikut: Penghindaran Pajak (ETR): Nilai rata-rata Effective Tax Rate (ETR) perusahaan sampel menunjukkan variasi yang cukup signifikan. Perusahaan dengan ETR di bawah tarif statutory (22%) mengindikasikan adanya praktik penghindaran pajak, baik melalui pemanfaatan insentif fiskal, perencanaan pajak agresif, maupun strategi transfer pricing. Deviasi standar yang relatif tinggi mengonfirmasi bahwa tingkat agresivitas pajak antarperusahaan sangat heterogen, yang mencerminkan perbedaan strategi manajerial dan karakteristik tata kelola perusahaan (Hanlon & Heitzman, 2010). Diversitas Gender Direksi: Proporsi perempuan dalam jajaran direksi perusahaan sampel masih relatif rendah, dengan rata-rata berkisar pada kisaran minoritas. Temuan ini konsisten dengan kondisi umum di negara berkembang, di mana keterwakilan perempuan dalam posisi eksekutif masih terbatas meskipun regulasi dan kesadaran akan pentingnya keberagaman gender terus meningkat (Francis et al., 2014). Variasi proporsi gender antarperusahaan menunjukkan bahwa kebijakan diversitas gender belum diterapkan secara merata di seluruh sektor industri. Narsisme Direksi: Pengukuran narsisme melalui indikator proksi—seperti ukuran foto CEO dalam annual report, frekuensi penyebutan nama CEO, serta dominasi profil eksekutif—menunjukkan distribusi yang bervariasi

Perusahaan dengan skor narsisme tinggi cenderung didominasi oleh CEO yang memiliki eksposur media besar dan gaya kepemimpinan yang sangat personal. Hal ini mengindikasikan bahwa karakter psikologis pemimpin puncak di Indonesia memiliki spektrum yang luas, yang berpotensi memengaruhi orientasi kebijakan strategis perusahaan. Koneksi Politik: Sebagian signifikan dari perusahaan sampel teridentifikasi memiliki koneksi politik, baik melalui keberadaan mantan pejabat pemerintah dalam jajaran direksi atau komisaris, maupun melalui kepemilikan saham oleh entitas yang berafiliasi dengan kekuasaan politik. Temuan ini menegaskan bahwa fenomena political connection masih menjadi karakteristik yang melekat dalam lanskap bisnis Indonesia (Faccio, 2006). Religiusitas: Indeks religiusitas yang diukur melalui indikator wilayah operasional perusahaan dan pengungkapan nilai religius dalam laporan tahunan menunjukkan variasi yang moderat. Perusahaan yang berlokasi di wilayah dengan tingkat religiusitas tinggi cenderung memiliki pengungkapan nilai etis dan tanggung jawab sosial yang lebih eksplisit dalam laporan tahunannya.

4.2 Hasil Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, seluruh model regresi telah melalui serangkaian uji asumsi klasik untuk memastikan validitas dan reliabilitas estimasi. Uji normalitas menunjukkan bahwa residual model terdistribusi normal berdasarkan uji Jarque-Bera. Uji multikolinearitas melalui nilai Variance Inflation Factor (VIF) memastikan tidak terdapat korelasi berlebihan antarvariabel independen. Uji heteroskedastisitas dengan metode Breusch-Pagan-Godfrey mengonfirmasi bahwa varian residual bersifat homogen. Uji autokorelasi melalui Durbin-Watson test menunjukkan tidak adanya korelasi serial dalam model. Seluruh hasil uji asumsi klasik

memenuhi persyaratan statistik, sehingga model regresi layak digunakan untuk estimasi dan pengujian hipotesis.

4.3 Hasil Regresi Data Panel

Pemilihan model regresi data panel dilakukan melalui Uji Chow (Common Effect vs. Fixed Effect), Uji Hausman (Fixed Effect vs. Random Effect), dan Uji Lagrange Multiplier (Common Effect vs. Random Effect). Berdasarkan hasil pengujian, model yang paling sesuai dipilih untuk analisis lebih lanjut. Hasil regresi data panel menunjukkan temuan-temuan berikut:

Hipotesis 1 – Diversitas Gender Direksi terhadap Penghindaran Pajak: Diversitas gender direksi menunjukkan koefisien negatif dan signifikan secara statistik terhadap penghindaran pajak (proksi ETR positif, yang berarti semakin tinggi proporsi perempuan, semakin tinggi ETR/semakin rendah penghindaran pajak). Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan proporsi perempuan dalam jajaran direksi secara substansial mampu menekan kecenderungan perusahaan untuk melakukan perencanaan pajak agresif.

Hipotesis 2 – Narsisme Direksi terhadap Penghindaran Pajak: Narsisme direksi menunjukkan koefisien positif dan signifikan terhadap penghindaran pajak (ETR lebih rendah). Semakin tinggi tingkat narsisme direksi, semakin agresif perusahaan dalam melakukan penghindaran pajak. Kekuatan pengaruh narsisme bahkan lebih besar dibandingkan variabel independen lainnya, menggarisbawahi pentingnya faktor psikologis pemimpin dalam determinasi kebijakan fiskal perusahaan.

Hipotesis 3 – Koneksi Politik terhadap Penghindaran Pajak: Koneksi politik berpengaruh positif dan signifikan terhadap penghindaran pajak. Perusahaan yang terkoneksi secara politik menunjukkan tingkat ETR yang lebih rendah secara signifikan dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki koneksi politik.

Hal ini mengonfirmasi bahwa akses terhadap kekuasaan politik memberikan ruang lebih besar bagi perusahaan untuk mengoptimalkan—atau bahkan mengeksploitasi—strategi perpajakan.

4.4 Hasil Moderated Regression Analysis (MRA)

Pengujian efek moderasi religiusitas dilakukan menggunakan Moderated Regression Analysis (MRA) dengan memasukkan variabel interaksi antara religiusitas dan masing-masing variabel independen. Hasil MRA mengungkapkan peran moderasi religiusitas sebagai berikut: Moderasi Religiusitas terhadap Hubungan Diversitas Gender–Penghindaran Pajak: Variabel interaksi antara religiusitas dan diversitas gender menunjukkan koefisien yang signifikan dan memperkuat pengaruh negatif diversitas gender terhadap penghindaran pajak. Artinya, pada perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan dengan tingkat religiusitas tinggi, efek protektif kehadiran direksi perempuan terhadap penghindaran pajak menjadi semakin kuat. Religiusitas berfungsi sebagai reinforcing mechanism yang memperbesar dampak etis dari diversitas gender. Moderasi Religiusitas terhadap Hubungan Narsisme Direksi–Penghindaran Pajak: Interaksi religiusitas dan narsisme direksi menghasilkan koefisien negatif yang signifikan, yang menunjukkan bahwa religiusitas memperlemah pengaruh positif narsisme terhadap penghindaran pajak.

Dalam konteks ini, nilai-nilai religius berperan sebagai buffer mechanism yang meredam dorongan narsistik untuk melakukan agresivitas pajak. Namun demikian, efek moderasi ini tidak sepenuhnya menghilangkan pengaruh narsisme, yang mengindikasikan bahwa faktor psikologis individual memiliki persistensi yang tinggi meskipun dikontrol oleh nilai moral.

lingkungan. Moderasi Religiusitas terhadap Hubungan Koneksi Politik–Penghindaran Pajak: Religiusitas juga terbukti memperlemah pengaruh positif koneksi politik terhadap penghindaran pajak, meskipun signifikansi efek moderasi ini relatif lebih lemah dibandingkan dua variabel sebelumnya. Temuan ini mengisyaratkan bahwa meskipun religiusitas mampu menekan perilaku oportunistik yang difasilitasi oleh koneksi politik, kekuatan struktural dan institutional advantage yang dimiliki perusahaan terkoneksi politik memiliki daya tahan yang lebih kuat terhadap tekanan moral dibandingkan faktor individual seperti narsisme.

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengaruh Diversitas Gender Direksi terhadap Penghindaran Pajak: Perspektif Kritis

Temuan bahwa diversitas gender direksi berpengaruh negatif signifikan terhadap penghindaran pajak sejalan dengan sejumlah penelitian terdahulu (Francis et al., 2014; Lanis & Richardson, 2011; Richardson et al., 2013). Namun, interpretasi terhadap temuan ini perlu dilakukan secara lebih kritis dan kontekstual. Pertama, dari perspektif agency theory (Jensen & Meckling, 1976), kehadiran direksi perempuan dapat dipandang sebagai mekanisme monitoring tambahan yang mengurangi information asymmetry antara principal dan agent. Perempuan yang umumnya lebih risk-averse dan etis dalam pengambilan keputusan berfungsi sebagai internal check terhadap kecenderungan agresif manajemen. Mekanisme ini beroperasi melalui dua jalur: (1) jalur langsung melalui partisipasi dalam deliberasi strategis perpajakan, dan (2) jalur tidak langsung melalui pembentukan tone at the top yang lebih konservatif dan berorientasi kepatuhan. Kedua, dari perspektif stakeholder theory, direksi perempuan cenderung memiliki orientasi yang lebih luas terhadap pemangku kepentingan, tidak terbatas pada pemegang saham semata. Perspektif ini mendorong keputusan perpajakan yang mempertimbangkan dampak sosial, di mana pajak dipandang sebagai kontribusi terhadap kesejahteraan publik dan bukan sekadar beban yang harus diminimalisasi. Namun demikian, perlu dikritisi bahwa hubungan antara diversitas gender dan penghindaran pajak mungkin tidak bersifat linear dan universal. Beberapa faktor kontekstual dapat memoderasi hubungan ini, antara lain: (a) apakah kehadiran perempuan bersifat tokenistic atau substantif; (b) apakah perempuan yang menduduki posisi direksi memiliki latar belakang keuangan/perpajakan yang memadai; dan (c) apakah budaya organisasi memberikan ruang bagi suara perempuan untuk benar-benar memengaruhi keputusan strategis. Dalam konteks Indonesia, di mana budaya patriarki masih relatif kuat, tokenisme gender dalam dewan direksi merupakan risiko nyata yang dapat mengurangi efektivitas diversitas sebagai mekanisme kontrol.

4.5.2 Pengaruh Narsisme Direksi terhadap Penghindaran Pajak: Analisis Psikologis-Organisasional

Pengaruh positif narsisme direksi terhadap penghindaran pajak mengonfirmasi prediksi upper echelons theory (Hambrick & Mason, 1984) yang menekankan bahwa karakteristik kognitif dan psikologis eksekutif puncak merupakan prediktor kuat terhadap outcomes organisasi. Temuan ini juga konsisten dengan literatur yang menghubungkan narsisme eksekutif dengan pengambilan keputusan berisiko tinggi (Dyregren et al., 2010). Secara lebih mendalam, mekanisme pengaruh narsisme terhadap penghindaran pajak dapat dijelaskan melalui beberapa jalur kausal: Overconfidence bias: Direksi narsistik cenderung memiliki kepercayaan diri berlebihan terhadap kemampuan mereka mengelola risiko, termasuk risiko deteksi oleh otoritas pajak. Bias kognitif ini mendorong mereka untuk mengadopsi strategi pajak yang lebih agresif karena mereka meremehkan probabilitas dan konsekuensi negatif dari kegagalan strategi tersebut.

Performance pressure dan impression management: Kebutuhan narsistik akan pengakuan dan pembuktian superioritas menciptakan tekanan internal untuk menunjukkan performa finansial yang outstanding. Penghindaran pajak menjadi alat instrumental untuk meningkatkan bottom line dan mempertahankan narasi keberhasilan kepemimpinan di hadapan pemegang saham dan

pasar. Moral disengagement: Direksi narsistik lebih mudah melakukan mekanisme moral disengagement—yaitu merasionalisasi perilaku yang secara normatif bermasalah menjadi seolah-olah dapat diterima. Mereka dapat membenarkan penghindaran pajak sebagai "optimalisasi yang sah" atau "kewajiban fiduciary terhadap pemegang saham," tanpa mempertimbangkan implikasi etis dan sosial yang lebih luas. Dominasi dalam pengambilan keputusan: Karakter dominan dan keengganan menerima tantangan yang melekat pada kepribadian narsistik mengurangi efektivitas mekanisme checks and balances internal. Suara-suara konservatif dalam organisasi—termasuk dari direksi perempuan atau komite audit—dapat teredam oleh dominasi pemimpin narsistik.

Temuan ini memiliki implikasi kritis bagi teori dan praktik tata kelola perusahaan. Secara teoritis, hasil ini memperkaya upper echelons theory dengan mengidentifikasi narsisme sebagai dark trait yang memiliki konsekuensi fiskal signifikan. Secara praktis, temuan ini menggarisbawahi urgensi assessment psikologis dalam proses seleksi dan evaluasi eksekutif puncak sebagai bagian dari mekanisme governance.

4.5.3 Pengaruh Koneksi Politik terhadap Penghindaran Pajak: Analisis Struktural-Institusional

Pengaruh positif koneksi politik terhadap penghindaran pajak mengonfirmasi political connection theory dan konsisten dengan temuan Faccio (2006) serta Adhikari et al. (2006). Namun, analisis kritis terhadap temuan ini memerlukan pemahaman yang lebih dalam mengenai mekanisme struktural dan institusional yang mendasarinya. Mekanisme Proteksi dan Impunitas: Koneksi politik menciptakan perception of impunity—persepsi bahwa perusahaan memiliki semacam "jaring pengaman" yang mengurangi risiko penalti dari otoritas pajak. Persepsi ini tidak selalu berbasis pada proteksi aktual yang diberikan oleh aktor politik, tetapi dapat beroperasi secara psikologis melalui rasa aman dan keberanian yang ditimbulkan oleh kedekatan dengan kekuasaan. Asymmetric Information dan Regulatory Capture: Perusahaan yang terkoneksi politik seringkali memiliki akses terhadap informasi regulasi sebelum informasi tersebut tersedia secara publik. Fenomena regulatory capture—di mana regulator lebih responsif terhadap kepentingan entitas yang terkoneksi—dapat menciptakan ruang bagi strategi perpajakan yang lebih agresif tanpa konsekuensi proporsional. Resource-Based Perspective: Dari perspektif berbasis sumber daya, koneksi politik merupakan intangible resource yang memberikan keunggulan kompetitif, termasuk dalam domain perpajakan. Namun, keunggulan ini bersifat fragile dan bergantung pada stabilitas hubungan politik, yang dapat berubah seiring pergantian kekuasaan atau perubahan iklim politik. Kritik terhadap Temuan: Perlu dicatat bahwa hubungan antara koneksi politik dan penghindaran pajak mungkin bersifat non-linear dan kontekstual. Perusahaan dengan koneksi politik sangat kuat justru mungkin lebih berhati-hati dalam menghindari pajak karena tingginya visibilitas publik dan risiko skandal yang dapat merusak hubungan politik itu sendiri. Selain itu, pasca-reformasi dan penguatan regulasi anti-korupsi di Indonesia, efektivitas koneksi politik sebagai "pelindung" dari pengawasan pajak mungkin telah berkurang, meskipun tidak sepenuhnya hilang.

4.5.4 Peran Moderasi Religiusitas: Analisis Multidimensional

Peran religiusitas sebagai variabel moderasi mengungkapkan dimensi moral-etis yang penting dalam determinasi perilaku perpajakan perusahaan. Religiusitas sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Winarsih et al. (2022) tidak sekadar merujuk pada praktik ritual keagamaan, tetapi mencakup internalisasi nilai-nilai moral yang membentuk orientasi pengambilan keputusan. Religiusitas sebagai Social Norm dan Institutional Pressure: Dalam perspektif institutional theory, religiusitas beroperasi sebagai normative pressure yang membentuk perilaku organisasi. Perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan dengan tingkat religiusitas tinggi menghadapi tekanan normatif untuk berperilaku sesuai dengan standar moral

yang berlaku di komunitas tersebut. Deviasi dari norma ini dapat menimbulkan stigma sosial dan kerusakan reputasi yang signifikan. Diferensiasi Efek Moderasi: Temuan bahwa efek moderasi religiusitas lebih kuat terhadap hubungan diversitas gender–penghindaran pajak dibandingkan terhadap hubungan koneksi politik–penghindaran pajak memiliki implikasi teoretis yang penting. Hal ini mengisyaratkan bahwa religiusitas lebih efektif dalam memperkuat predisposisi etis yang sudah ada (pada direksi perempuan) dibandingkan dalam melawan kekuatan struktural-institusional (koneksi politik). Dengan kata lain, religiusitas beroperasi lebih baik sebagai *amplifier of virtue* daripada sebagai *inhibitor of structural advantage*. Kritik terhadap Konsep Religiusitas: Perlu dikritisi bahwa pengukuran religiusitas melalui indeks wilayah atau pengungkapan laporan tahunan memiliki keterbatasan substantif. Religiusitas organisasional tidak selalu merepresentasikan religiusitas individual pengambil keputusan. Selain itu, terdapat fenomena "religious hypocrisy" di mana pengungkapan nilai religius dalam dokumen korporat dapat bersifat ceremonial tanpa internalisasi substantif. Penelitian masa depan perlu mengembangkan instrumen pengukuran religiusitas yang lebih robust dan mampu menangkap dimensi internalisasi versus performativitas.

4.6 Diskusi Kritis: Integrasi Teori dan Kontekstualisasi

Secara integratif, temuan penelitian ini menegaskan bahwa penghindaran pajak merupakan fenomena multidimensional yang tidak dapat direduksi pada satu faktor tunggal. Interaksi antara faktor individual (narsisme, gender), faktor struktural (koneksi politik), dan faktor normatif (religiusitas) menciptakan konfigurasi yang kompleks dalam menentukan perilaku perpajakan perusahaan. Dari perspektif *agency theory*, temuan ini memperkaya pemahaman tentang bagaimana *characteristics of agents*—bukan hanya *incentive structures*—memengaruhi keputusan yang berpotensi menimbulkan *agency costs*. Diversitas gender dan religiusitas berfungsi sebagai *governance mechanisms* yang mengurangi *agency costs* terkait agresivitas pajak, sementara narsisme dan koneksi politik justru meningkatkannya. Dari perspektif *upper echelons theory*, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa *dark personality traits* (narsisme) memiliki konsekuensi fiskal yang terukur. Hal ini memperluas cakupan *upper echelons theory* yang selama ini lebih banyak berfokus pada *demographic characteristics* eksekutif (usia, pendidikan, *tenure*) menuju dimensi psikologis yang lebih dalam. Dari perspektif *institutional theory*, peran religiusitas sebagai moderator menggarisbawahi pentingnya *institutional environment* dalam membentuk perilaku organisasi. Namun, kekuatan moderasi yang diferensial menunjukkan bahwa tidak semua *institutional pressures* memiliki efektivitas yang sama terhadap semua jenis determinan perilaku. Implikasi untuk Konteks Indonesia: Temuan penelitian ini memiliki relevansi khusus dalam konteks Indonesia sebagai negara dengan karakteristik: (a) tingkat religiusitas masyarakat yang tinggi; (b) budaya *patron-client* yang masih kuat; (c) proses demokratisasi dan penguatan *governance* yang masih berlangsung; serta (d) *tax ratio* yang relatif rendah dibanding negara *peers*. Kombinasi faktor-faktor ini menciptakan tantangan unik sekaligus peluang bagi penguatan tata kelola perpajakan perusahaan.

5. Kesimpulan

Sistem informasi keuangan kampus telah memiliki mekanisme keamanan dasar, namun memerlukan peningkatan menyeluruh untuk mencapai standar ISO/IEC 27001. Kelemahan utama yang diidentifikasi meliputi aspek kebijakan formal, manajemen risiko sistematis, kontrol akses lanjutan, kesadaran sumber daya manusia, dan dokumentasi kepatuhan. ISO 27001 terbukti efektif sebagai instrumen evaluasi untuk memetakan kerentanan secara komprehensif.

Institusi disarankan untuk segera membangun Information Security Management System (ISMS) yang didukung oleh kebijakan formal, melaksanakan penilaian risiko secara rutin, dan

memperkuat budaya keamanan melalui pelatihan berkelanjutan bagi staf dan pengguna. Penguatan pada kontrol akses dan formalisasi rencana respon insiden akan sangat membantu dalam melindungi integritas data keuangan dan menjaga reputasi institusi di era digital.

Referensi

- [1] ISO/IEC, "ISO/IEC 27001: Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements," 2022.
- [2] A. Calder, *ISO 27001/ISO 27002: A Pocket Guide*. Ely, UK: IT Governance Publishing, 2019.
- [3] E. Humphreys, "Information security management standards: Compliance, governance and risk management," *Information Security Technical Report*, vol. 13, no. 4, pp. 247–255, 2008.
- [4] K. C. Laudon and J. P. Laudon, *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. New York, NY: Pearson, 2020.
- [5] T. R. Peltier, *Information Security Policies, Procedures, and Standards*. Boca Raton, FL: Auerbach Publications, 2016.
- [6] M. Siponen, "Information security standards focus on the existence of process, not its content," *Communications of the ACM*, vol. 49, no. 8, pp. 97–100, 2006.
- [7] B. V. Solms and R. V. Solms, "The 10 deadly sins of information security management," *Computers & Security*, vol. 23, no. 5, pp. 371–376, 2004.
- [8] M. E. Whitman and H. J. Mattord, *Principles of Information Security*. Boston, MA: Cengage Learning, 2018.
- [9] M. C. Jensen and W. H. Meckling, "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure," *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no. 4, pp. 305–360, 1976.
- [10] D. C. Hambrick and P. A. Mason, "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers," *Academy of Management Review*, vol. 9, no. 2, pp. 193–206, 1984.
- [11] M. A. Desai and D. Dharmapala, "Corporate tax avoidance and high-powered incentives," *J. Financ. Econ.*, vol. 79, no. 1, pp. 145–179, 2006.
- [12] S. D. Dyreng, M. Hanlon, and E. L. Maydew, "The effects of executives on corporate tax avoidance," *Account. Rev.*, vol. 85, no. 4, pp. 1163–1189, 2010.
- [13] M. Faccio, "Politically connected firms," *Am. Econ. Rev.*, vol. 96, no. 1, pp. 369–386, 2006.
- [14] B. Francis, I. Hasan, Q. Wu, and M. Yan, "Are female CFOs less tax aggressive? Evidence from tax aggressiveness," *J. Am. Tax. Assoc.*, vol. 36, no. 2, pp. 171–202, 2014.
- [15] D. C. Hambrick and P. A. Mason, "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers," *Acad. Manag. Rev.*, vol. 9, no. 2, pp. 193–206, 1984.
- [16] M. Hanlon and S. Heitzman, "A review of tax research," *J. Account. Econ.*, vol. 50, no. 2–3, pp. 127–178, 2010.
- [17] D. Higgins, T. C. Omer, and J. D. Phillips, "The influence of a firm's business strategy on its tax aggressiveness," *Contemp. Account. Res.*, vol. 32, no. 2, pp. 674–702, 2015.
- [18] M. C. Jensen and W. H. Meckling, "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure," *J. Financ. Econ.*, vol. 3, no. 4, pp. 305–360, 1976.
- [11] R. Lanis and G. Richardson, "The effect of board of director composition on corporate tax aggressiveness," *J. Account. Public Policy*, vol. 30, no. 1, pp. 50–70, 2011.