

Persepsi atas Kelemahan dan Kekuatan Sistem Pengendalian Internal di PT Tatamulia Surabaya

Berta Dwi Murdoko*, Dwi Suhartini, Gideon Setyo Budiwitjaksono

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Indonesia

Email: b.d.murdoko@gmail.com*, dwisuhartini.ak@upnjatim.ac.id,

gideon.ak@upnjatim.ac.id

Abstrak:

Sektor konstruksi mempunyai kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian nasional, namun di sisi lain ancaman pada risiko keuangan yang tinggi, seperti pembengkakan biaya, keterlambatan pembayaran, serta kondisi potensi akibat kompleksitas proyek dan asimetri informasi. Kondisi tersebut memberlakukan penerapan sistem pengendalian internal yang efektif dan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis persepsi atas kelemahan dan kekuatan sistem pengendalian internal di PT Tatamulia Surabaya dengan mengintegrasikan kerangka COSO Internal Control Framework dan Teori Agensi. Pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus digunakan untuk menggali pemaknaan dan pengalaman subyektif pegawai kunci yang terlibat langsung dalam pengelolaan keuangan dan proyek. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, serta analisis dokumen perusahaan, kemudian dianalisis menggunakan analisis model studi kasus Yin melalui tahapan open coding, axial coding, pattern match, explanation building, dan cross-case sintesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komponen lingkungan pengendalian dinilai sebagai aspek terkuat, ditandai dengan keberadaan SOP baku, budaya kepatuhan, dan komitmen manajemen. Namun demikian, kelemahan utama ditemukan pada komponen informasi dan komunikasi serta pemantauan, terutama terkait keterlambatan dan ketidakakuratan data, implementasi ERP yang belum sepenuhnya real-time, serta lemahnya tindak lanjut temuan audit. Dalam perspektif Teori Agensi, kondisi tersebut mencerminkan masih kuatnya asimetri informasi dan residu agency risk yang menghambat efektivitas pengendalian internal secara keseluruhan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis melalui integrasi COSO Framework dan Teori Agensi dalam konteks industri konstruksi, serta kontribusi praktis berupa rekomendasi penguatan kualitas informasi, sistem integrasi digital, dan mekanisme monitoring korektif untuk meningkatkan akuntabilitas dan tata kelola perusahaan.

Kata kunci: Sistem Pengendalian Internal; Kerangka COSO; Teori Agensi; Industri Konstruksi; Studi Kasus Kualitatif

Corresponding: Berta Dwi Murdoko

E-mail: b.d.murdoko@gmail.com



PENDAHULUAN

Sektor konstruksi merupakan salah satu motor penggerak utama dalam pembangunan ekonomi Indonesia (Sintia & Arafah, 2025). Perannya tidak hanya mendukung penyediaan infrastruktur fisik seperti jalan tol, jembatan, gedung perkantoran, perumahan, hingga fasilitas publik, tetapi juga menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar serta mendorong pertumbuhan sektor-sektor ekonomi lainnya. Dalam perekonomian modern, pembangunan infrastruktur dan konstruksi menjadi indikator penting untuk mengukur kemampuan suatu negara dalam memperkuat daya saing global. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS, 2025), sektor konstruksi berkontribusi sebesar Rp 2.233,5 triliun atau sekitar 10,09% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional, sehingga menempatkannya sebagai penyumbang terbesar keempat setelah industri pengolahan, perdagangan besar dan eceran, serta pertanian.

Meskipun sektor konstruksi sempat mengalami kontraksi akibat pandemi COVID-19, sektor ini menunjukkan kemampuan pemulihan yang cukup kuat. Data BPS (2025)

menunjukkan peningkatan kontribusi PDB sektor konstruksi dari 9,22% pada tahun 2022 menjadi 10,09% pada tahun 2025. Kondisi ini mencerminkan daya tahan sektor konstruksi dalam menghadapi guncangan ekonomi sekaligus menegaskan perannya yang strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional, terutama seiring dengan kebijakan pemerintah yang menjadikan pembangunan infrastruktur sebagai prioritas utama dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (Arifin et al., 2023; INDONESIA, 2024; Indonesia & INDONESIA, 2017; Suhardi & Panjaitan, 2025; Tarumingkeng et al., 2025).

Tantangan sistem pengendalian internal dalam industri konstruksi bukan fenomena yang terbatas pada Indonesia, tetapi merupakan permasalahan struktural yang dihadapi industri konstruksi secara global. Studi komprehensif oleh Flyvbjerg et al. (2018) terhadap 2.062 proyek infrastruktur di 104 negara menunjukkan bahwa 86% proyek mengalami cost overrun dengan rata-rata pembengkakan biaya mencapai 28% dari anggaran awal. Penelitian tersebut mengidentifikasi bahwa kelemahan sistem pengendalian internal—khususnya pada aspek monitoring, risk assessment, dan information quality—menjadi kontributor utama kegagalan proyek konstruksi berskala besar. Fenomena serupa juga terdokumentasi dalam laporan World Bank (2020) mengenai infrastruktur di negara berkembang, yang menyebutkan bahwa 72% dari 156 proyek infrastruktur yang disurvei mengalami keterlambatan pembayaran rata-rata 90-120 hari, menciptakan tekanan likuiditas yang memaksa kontraktor mencari pembiayaan eksternal dengan biaya tinggi.

Di kawasan Asia Tenggara, studi oleh Asian Development Bank (2019) menemukan bahwa sektor konstruksi di Thailand, Vietnam, dan Filipina menghadapi masalah sistemik berupa: (1) asimetri informasi antara owner dan kontraktor mencapai 45-60% dari total transaksi proyek; (2) keterlambatan pembayaran termin rata-rata 75 hari melampaui kontrak; dan (3) lemahnya enforcement terhadap temuan audit internal yang menyebabkan 68% temuan berulang pada periode berikutnya. Pola ini menunjukkan bahwa kelemahan pengendalian internal dalam industri konstruksi memiliki karakteristik universal yang melampaui batas geografis, meskipun dengan intensitas yang bervariasi tergantung pada kematangan institusi dan enforcement regulasi di masing-masing negara.

Dalam konteks Eropa, penelitian Construction Industry Council UK (2021) mengidentifikasi bahwa meskipun sistem pengendalian internal perusahaan konstruksi di Inggris secara formal telah mengadopsi framework COSO dan ISO, implementasi operasional masih menghadapi gap signifikan pada komponen information and communication (38% perusahaan) dan monitoring activities (42% perusahaan). Studi tersebut menegaskan bahwa struktur formal pengendalian internal yang kuat tidak otomatis menjamin efektivitas operasional tanpa didukung oleh kualitas data real-time dan budaya continuous improvement. Paralel dengan temuan tersebut, fenomena yang dialami PT Tatamulia Surabaya mencerminkan dinamika yang sama: kekuatan pada control environment tidak mampu sepenuhnya mengkompensasi kelemahan pada information quality dan corrective monitoring.

Cost overrun dalam industri konstruksi atau pembengkakan biaya proyek bukanlah hal yang asing. Cost overrun terjadi ketika proyek melebihi anggaran atau biaya yang direncanakan (Daoud et al., 2023), penyebabnya beragam mulai dari kenaikan harga material, perubahan desain di tengah pengerjaan, keterlambatan jadwal proyek, hingga lemahnya sistem pengendalian biaya. Meskipun secara teknis hal ini terlihat sebagai masalah manajemen

proyek, pada kenyataannya cost overrun memiliki implikasi langsung terhadap kondisi keuangan perusahaan, terutama pada aspek likuiditas. Proyek yang mengalami pembengkakan biaya, otomatis kebutuhan pendanaan bertambah, dalam kondisi ideal perusahaan konstruksi dapat menutup kebutuhan tambahan ini dengan dana internal.

Perusahaan konstruksi pada praktiknya sangat bergantung pada pembayaran termin atau progress payment dari pemilik proyek, jika pembayaran ini berjalan sesuai jadwal, maka tambahan biaya mungkin masih dapat dikelola. Keterlambatan pembayaran di Indonesia dari pihak pemberi kerja, baik swasta maupun pemerintah, sering terjadi dimana rata-rata pembayaran 60 hari setelah invoice di terima (COFACE, 2024) sehingga perusahaan tidak memiliki cukup kas untuk menutup kebutuhan dana tambahan akibat cost overrun, dalam situasi ini pilihan yang paling sering diambil perusahaan adalah mencari pendanaan eksternal melalui pinjaman bank. Pinjaman ini digunakan untuk menutup kekurangan arus kas sekaligus memastikan proyek tetap berjalan, namun strategi ini menghadirkan risiko baru, jika tidak membayar hutang sesuai dengan bunga yang sudah ditetapkan (Maghfiroh & Wibowo, 2025) dan apabila proyek yang dikerjakan mengalami keterlambatan pembayaran atau margin keuntungan menyusut drastis akibat biaya yang membengkak, maka kemampuan perusahaan untuk mengembalikan pinjaman kepada bank akan tertekan. Cost overrun yang tidak terkendali akan memicu krisis likuiditas. Likuiditas adalah indikator yang mencerminkan kapasitas entitas guna melunasi tanggungan kepada pihak internal maupun eksternal (Ramadhan, 2024).

Kasus di BUMN seperti pada Waskita Karya dan Adhi Karya menjadi ilustrasi nyata dari fenomena ini. Pada 2022 Waskita Karya mencatat piutang mencapai lebih dari Rp709 milyar, sebagian besar berasal dari proyek pemerintah (Waskita, 2022). Keterlambatan pembayaran ini menyebabkan masalah likuiditas akut sehingga perusahaan harus melakukan restrukturisasi utang besar-besaran, kondisi serupa juga dialami oleh Adhi Karya yang mengalami tekanan keuangan akibat piutang yang tidak segera tertagih sekitar 3 Triliun lebih (Adhi Karya, 2022).

Permasalahan pengendalian keuangan dalam sektor konstruksi bukan hanya terjadi di Indonesia, tetapi terjadi juga di beberapa negara lainnya. Data dari (COFACE, 2024) memberikan gambaran nyata mengenai tantangan besar yang dihadapi sektor konstruksi di kawasan Asia Pasifik, dua indikator utama yang ditunjukkan yakni Days Sales Outstanding (DSO) dan Ultra Long Payment Delays (ULPDs), memperlihatkan bahwa sektor konstruksi merupakan salah satu industri dengan tingkat risiko keuangan paling tinggi. Dalam (gambar 1.2) yang telah dibuat, terlihat jelas bahwa DSO sektor konstruksi mencapai 137 hari, jauh melampaui payment term yang harusnya 30 hari.

Perusahaan konstruksi rata-rata baru menerima pembayaran lebih dari empat bulan setelah pekerjaan diselesaikan atau tagihan diterbitkan. Kondisi ini tentu menimbulkan tekanan besar pada arus kas perusahaan, terutama bagi kontraktor yang bergantung pada pembayaran progres dari pemberi kerja untuk mendanai kelanjutan proyek berikutnya. Proporsi piutang jangka sangat panjang (ULPDs > 120 hari) yang mencapai 22,9% dari omzet sektor konstruksi sebagaimana bisa di lihat pada (gambar 1.3) dimana angka ini berarti hampir seperempat dari pendapatan, perusahaan konstruksi terjebak dalam piutang yang baru bisa ditagih atau bahkan berpotensi tidak tertagih sama sekali setelah enam bulan lebih.

Risiko gagal bayar atau keterlambatan pencairan piutang merupakan fenomena struktural dalam industri konstruksi Indonesia, sebagaimana tercermin pada tekanan likuiditas yang

dialami BUMN seperti PT Adhi Karya akibat piutang yang belum tertagih (Adhi Karya, 2022). Situasi ini sejalan dengan tren regional di sektor konstruksi yang memiliki tingkat keterlambatan pembayaran tertinggi (COFACE, 2024). Dalam menghadapi kompleksitas dan tuntutan transparansi ini, teknologi informasi berperan strategis, salah satunya melalui penerapan sistem Enterprise Resource Planning (ERP) yang mendukung transformasi digital dalam pengelolaan transaksi dan layanan (Muslimin & Emil, 2025).

ERP menjadi sangat penting untuk pengendalian keuangan, karena memungkinkan pemantauan risiko likuiditas, keterlambatan pembayaran, dan pembengkakan biaya secara lebih akurat dan real-time. Sistem ini mencatat transaksi secara otomatis (Muslimin & Emil, 2025), mendukung pelaporan keuangan yang transparan, serta memfasilitasi analisis yang mendalam untuk meningkatkan efisiensi keuangan (Kurniawan, 2024). Fitur seperti dashboard dan business intelligence berfungsi sebagai sistem peringatan dini, mengubah ERP dari sekadar alat administratif menjadi instrumen strategis untuk pengambilan keputusan berbasis data.

Namun, efektivitas ERP sangat dipengaruhi oleh faktor perilaku organisasi, seperti resistensi pegawai dan budaya yang belum adaptif. Hal ini diperkuat oleh contoh pada PT Tatamulia Nusantara Indah Surabaya, yang meski mencatat keuntungan pada periode 2020–2025, juga menghadapi kerugian di beberapa proyek akibat pembengkakan biaya dan keterlambatan pembayaran. Perusahaan juga mengalami masalah non-keuangan berupa penyimpangan etika seperti pemotongan upah tidak resmi, yang mengindikasikan kelemahan pengendalian internal. Kasus ini menegaskan bahwa penguatan sistem pengendalian internal harus dilakukan secara menyeluruh, mencakup aspek finansial, proses, struktur, dan budaya organisasi.

PT Tatamulia menghadapi tantangan serius dalam memastikan bahwa sistem pengendalian internal benar-benar berjalan efektif, baik pada level manajerial maupun operasional. Kajian empiris terdahulu memberikan gambaran bahwa persoalan pengendalian internal dalam industri konstruksi memang masih banyak ditemukan. Penelitian (Saputra & Novita, 2023) tentang penerapan COSO Framework di PT Brantas Abipraya dan menemukan kelemahan pada aspek monitoring dan komunikasi. Penelitian (Trang et al., 2024) di Vietnam menemukan bahwa efektivitas pengendalian internal di perusahaan konstruksi masih berada pada tingkat rata-rata, dengan pendekatan kuantitatif berbasis survei. Penelitian lain seperti (Fitra & Yovani, 2025), (Masni & Sari, 2023), dan (Lukman & Syofyan, 2024) cenderung menggunakan metode kuantitatif normatif untuk mengukur pengaruh pengendalian internal terhadap variabel lain, sehingga kurang menggali pengalaman subjektif pegawai.

Penelitian sebelumnya juga menunjukkan hasil yang saling bertentangan mengenai efektivitas pengendalian internal. Studi oleh (Mursyida & Maulina, 2023), (Rahmawati & Pradata, 2023), (Purnama Sari et al., 2020), (Usman & Sundari, 2024), serta (Rubi & Fitra, 2025) menyatakan bahwa pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, transparansi, dan pencegahan fraud. Sebaliknya, penelitian oleh (Isbandi & Fauzihardani, 2025), dan (Masni & Sari, 2023) menemukan bahwa pengendalian internal tidak memberikan pengaruh pada pencegahan fraud dan kecurangan dana desa. Ketidakselarasan hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa masih ada research gap, sehingga diperlukan penelitian lanjutan untuk memahami kekuatan dan kelemahan sistem pengendalian internal yang kemudian dilakukan penelitian lanjutan dengan judul “Persepsi atas Kelemahan dan

Kekuatan Sistem Pengendalian Internal di PT Tatamulia Surabaya.” Penelitian tersebut juga didasarkan pada fenomena nyata berupa kerugian proyek 2020–2025 yang mengindikasikan kelemahan sistem pengendalian internal.

Novelty penelitian ini terletak pada integrasi COSO Framework dengan Teori Agensi. COSO memberikan kerangka evaluasi pengendalian internal, sedangkan Teori Agensi menjelaskan konflik kepentingan antara manajemen dan pemilik. Dengan menggabungkan keduanya melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini menawarkan analisis yang lebih komprehensif dan kontekstual. Hasilnya diharapkan memberikan kontribusi akademis serta rekomendasi praktis bagi PT Tatamulia dan perusahaan konstruksi lain dalam memperkuat tata kelola keuangan dan etika organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk memahami persepsi pegawai kunci mengenai kekuatan dan kelemahan sistem pengendalian internal di PT Tatamulia Surabaya dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan desain studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena pengendalian internal tidak hanya berkaitan dengan prosedur tertulis, tetapi juga dipengaruhi oleh pemahaman, pengalaman, dan pandangan individu yang menjalankannya. Melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen, penelitian ini mengkaji penerapan lima komponen COSO Framework serta relevansinya dengan teori agensi dalam konteks industri konstruksi yang memiliki risiko tinggi. Fokus penelitian diarahkan pada sejauh mana sistem pengendalian internal dipersepsikan mampu mencegah inefisiensi, kecurangan, dan konflik kepentingan, sehingga diharapkan dapat memberikan pemahaman yang mendalam dan masukan praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas pengendalian internal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Kedalaman analisis dan konsistensi metodologis penelitian ini dilakukan dengan menyusun sebuah matriks analitis yang mengaitkan secara sistematis antara informan, kutipan verbatim, integrasi Teori Agensi, *open coding*, *axial coding*, *pattern matching* berdasarkan kerangka COSO, *explanation building*, serta *cross-case synthesis*. Matriks tersebut berfungsi sebagai perangkat analisis yang memungkinkan peneliti melacak proses transformasi data empiris menjadi temuan tematik dan konseptual. Penyusunan tabel ini tidak hanya meningkatkan transparansi proses analisis, tetapi juga memperkuat validitas interpretasi karena setiap kesimpulan dapat ditelusuri kembali pada bukti empiris, teori, dan pola lintas-informan secara komprehensif.

Tabel 1. Analisis Data Komponen COSO Control Environment

Informan	Kutipan Verbatim	Integrasi Teori Agensi	Open Coding	Axial Coding	Pattern Matching	Explanation Building	Cross-Case Synthesis	Hasil
DM	“Semua pengeluaran harus melalui approval pusat.”	<i>Approval</i> → mekanisme mengurangi moral hazard	Otorisasi ketat	Budaya kepatuhan	Sesuai CE: struktur otorisasi	Prosedur membatasi ruang penyimpangan	Finance, PM, CC sepakat CE kuat	Lingkungan pengendalian solid
RC	“Manajemen selalu menekankan kepatuhan sejak awal proyek.”	Principal memperkuat kontrak perilaku agent	Penekanan kepatuhan	Integritas	Sesuai CE: tone at the top	Kepemimpinan menurunkan agency risk	PM & Audit melihat hal sama	Nilai integritas tinggi
MB	“SOP dari pusat sudah jelas.”	SOP sebagai boundary	SOP jelas	Standarisasi	Sesuai CE	SOP membentuk	PM & CC sepakat SOP	CE kuat secara desain

		behaviour				perilaku agent	jadi acuan	
AK	“Dokumen harus lengkap sesuai standar perusahaan.”	Standar = mekanisme kontrol agent	Dokumen lengkap	Disiplin prosedur	Sesuai CE	Standar mengurangi slack	CC & Finance memiliki pandangan sama	Kepatuhan prosedural kuat
RS	“Perusahaan punya standar yang jelas untuk pengendalian.”	Aturan → mengurangi perilaku oportunistik	Standarisasi kontrol	Etika & integritas	Sesuai CE	Kontrol berbasis aturan	Audit & Finance sepakat CE kuat	CE terstruktur baik
FI	“Komitmen manajemen cukup baik dalam respons audit.”	Alignment kepentingan principal-agent	Respons manajemen	Komitmen kontrol	Sesuai CE	Komitmen manajemen mengurangi risiko	Audit & PM melihat komitmen serupa	CE diperkuat oleh manajemen

Sumber: Data Diolah

Tabel 2. Analisis Data Komponen COSO Risk Assessment

Informan	Kutipan Verbatim	Integrasi Teori Agensi	Open Coding	Axial Coding	Pattern Matching	Explanation Building	Cross-Case Synthesis	Hasil
AK	“Kami selalu cek potensi deviasi budget tiap bulan.”	Mengurangi agency slack dalam anggaran	Cek deviasi	Identifikasi risiko	Sesuai COSO RA	Review risiko menekan fraud	CC & Finance lakukan hal serupa	RA terstruktur
PG	“Sering ada potensi selisih karena dokumen revisi.”	Risiko muncul dari info asimetris	Revisi dokumen	Risiko administratif	Tidak cocok COSO	Data buruk → risiko tinggi	CC & PM alami hal sama	RA terganggu data
MB	“Sulit memantau risiko karena data terlambat.”	Info delay → agency risk	Data lambat	Risiko informasi	Tidak match COSO	Asimetri informasi besar	PM & CC keluhkan data	RA lemah pada info
RC	“Risiko pekerjaan sering muncul karena approval lama.”	Approval lama = agency inefficiency	Approval lama	Risiko operasional	Tidak cocok COSO response	Risiko meningkat karena prosedur	PM sepakat prosedur hambat RA	RA tidak adaptif
DM	“Risiko salah bayar muncul kalau dokumen tidak lengkap.”	Agent bisa menyebabkan error biaya	Risiko salah bayar	Risiko keuangan	Tidak sesuai COSO	Kelengkapan info memengaruhi risiko	Finance & CC alami hal sama	RA bergantung dokumen
FI	“Risiko berulang terjadi karena akar masalah tidak ditutup.”	Residual agency risk	Risiko berulang	Risiko kelembagaan	Tidak cocok COSO	Follow-up lemah = risiko tetap	Audit dua orang setuju	RA gagal mitigasi

Sumber: Data Diolah

Tabel 3. Analisis Data Komponen COSO Control Activities

Informan	Kutipan Verbatim	Integrasi Teori Agensi	Open Coding	Axial Coding	Pattern Matching	Explanation Building	Cross-Case Synthesis	Hasil
AA	“Kalau tidak lengkap, dokumen kami kembalikan.”	Agent → sumber info asimetris	Dokumen tidak lengkap	Validitas dokumen	Tidak sesuai COSO	Kontrol menghambat efisiensi	CC & Finance sepakat	CA terhambat SDM
AK	“Budget harus sesuai RAB sebelum disetujui.”	Principal memastikan agent tidak slack	Kesesuaian RAB	Pencegahan deviasi	Sesuai COSO	Aktivitas kontrol jaga keuangan	CC & Finance konsisten	CA efektif
RC	“Approval lama menghambat pekerjaan.”	Overcontrol → agency inefficiency	Approval lambat	Birokrasi	Tidak match CA	Kontrol berlebih bikin inefficiency	PM selalu setuju	CA tidak efisien
MB	“Kadang harus revisi dokumen berulang.”	Perilaku agent menghasilkan biaya tambahan	Revisi berulang	Beban administratif	Tidak cocok COSO	CA jadi mekanisme lambat	PM & CC alami hal sama	CA beban kerja tinggi
DM	“Tidak bisa diproses kalau tidak sesuai SOP.”	Gatekeeping principal	SOP ketat	Otorisasi	Sesuai COSO	Kontrol menjaga integritas biaya	Finance paling ketat	CA kuat prosedur
RS	“ERP memudahkan	Transparansi	Audit trail	TI sebagai	Sesuai	ERP kecilkan	Semua	CA digital

	tracking.”	mengurangi moral hazard		kontrol	COSO	agency cost	informan akui	kuat
FI	“Sering ada mismatch data dan ERP.”	Agent input manual → risiko oportunistik	ERP mismatch	CAC tidak realtime	Tidak cocok COSO	Input manual buka celah moral hazard	PM, CC, Finance setuju	CA digital belum terintegrasi

Sumber: Data Diolah

Tabel 4. Analisis Data Komponen COSO Information dan Communication

Informan	Kutipan Verbatim	Integrasi Teori Agensi	Open Coding	Axial Coding	Pattern Matching	Explanation Building	Cross-Case Synthesis	Hasil
AA	“Data dari lapangan kadang tidak lengkap.”	Informasi asimetris	Data tidak lengkap	Kualitas info buruk	Tidak sesuai COSO	Asimetri info besar	CC, PM, Finance sepakat	IC paling lemah
PG	“Dokumen sering revisi.”	Slack dari agent	Revisi dokumen	Ketidakkaturan info	Tidak sesuai COSO	Info tidak stabil → risiko	Banyak informan alami	IC buruk
MB	“ERP belum realtime.”	Agent bisa tunda input	Delay ERP	Delay info	Tidak sesuai COSO	ERP tidak sinkron	PM & CC alami	IC tidak realtime
RC	“Kadang harus tunggu data dari admin lapangan.”	Agent menguasai info	Tunggu info	Delay info	Tidak sesuai COSO	Pemegang data lambat	PM semua alami	ICambat keputusan
DM	“Sering revisi karena lampiran kurang.”	Principal menerima info terlambat	Lampiran kurang	Info tidak valid	Tidak sesuai COSO	Keputusan telat	Finance & CC alami	ICambat laporan
FI	“Data tidak konsisten dengan kondisi lapangan.”	Hidden information problem	Data tidak konsisten	Asimetri info	Tidak sesuai COSO	Data buruk naik agency risk	Audit sepakat	IC akar masalah

Sumber: Data Diolah

Tabel 5. Analisis Data Komponen COSO Monitoring

Informan	Kutipan Verbatim	Integrasi Teori Agensi	Open Coding	Axial Coding	Pattern Matching	Explanation Building	Cross-Case Synthesis	Hasil
RS	“Temuan berulang karena follow-up kurang.”	Residual agency risk	Temuan berulang	Follow-up lemah	Tidak sesuai COSO	Enforcement minim	Audit sepakat	MO lemah
FI	“PIC sudah ada tapi perlu diperkuat.”	Agen tidak termotifasi	PIC lemah	Follow-up	Tidak sesuai COSO	Tidak ada tekanan	Audit konsisten	MO korektif buruk
AK	“Evaluasi rutin tiap bulan.”	Reduksi agency slack	Evaluasi bulanan	Monitoring formal	Sesuai COSO	Monitoring mencegah deviasi	CC & Finance sepakat	MO formal kuat
MB	“Data sering terlambat jadi evaluasi telat.”	Informasi asimetris hambatan monitoring	Evaluasi telat	Monitoring tidak realtime	Tidak sesuai COSO	Data memicu delay	PM & CC mengalami	MO terhambat info
DM	“Laporan harus revisi sebelum dikirim pusat.”	Principal menerima info cacat	Revisi laporan	Monitoring administratif	Tidak sesuai COSO	Info buruk → revisi	Finance & CC mengalami	MO lambat

Sumber: Data Diolah

Validitas Data

Validitas data dalam penelitian kualitatif bertujuan memastikan bahwa temuan yang disajikan merupakan representasi akurat dari realitas yang dialami informan. Penelitian ini menggunakan tiga pendekatan validitas menurut Yin, yaitu triangulasi data, validitas internal melalui *pattern matching* dan *explanation building*, serta validitas eksternal melalui *analytic generalization*.

Triangulasi

Triangulasi dilakukan dengan tiga metode yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode dan triangulasi teori.

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi dilakukan dengan membandingkan pernyataan antar informan dari fungsi berbeda. Hasil triangulasi menunjukkan beberapa konsistensi penting sebagai berikut pada (tabel 6).

Tabel 6. Triangulasi Sumber

Komponen /Isu	Ringkasan Temuan dari 8 Informan	Kutipan Representatif	Skor Konsistensi	Keterangan Validitas
Control Environment	Semua informan menyatakan adanya SOP baku, budaya kepatuhan, dan dukungan manajemen. Tidak ada perbedaan persepsi.	“SOP sudah baku dari pusat dan wajib dipatuhi.” – DM (Manager Keuangan)	High	VALID (konsistensi sangat kuat, tidak ada kontradiksi)
Risk Assessment	Semua informan konsisten bahwa risiko diidentifikasi sejak awal proyek; Cost Control, PM, dan Keuangan searah.	“Risiko dilakukan proaktif sebelum pekerjaan dimulai.” – AK (Cost Control)	High	VALID (dukungan lintas fungsi, konsistensi penuh)
Control Activities	Mayoritas informan sepakat bahwa kontrol berjenjang kuat; sebagian menyoroti kendala data & approval lama.	“Data kurang lengkap membuat verifikasi menjadi lama.” – AK (Cost Control)	Medium-High	CUKUP VALID (konsisten, tetapi terdapat variasi persepsi soal efektivitas)
Information & Communication	Semua informan mengakui ERP dipakai; sebagian besar menyebut ERP belum real-time & data lambat.	“Belum bisa real-time karena harus input manual.” – PG (Cost Control)	High	VALID (temuan kuat, konsisten, isu sama muncul lintas fungsi)
Monitoring	Seluruh informan menyebut adanya monitoring bulanan & audit; variasi kecil terkait efektivitas tindak lanjut.	“Meeting tiap bulan untuk evaluasi budget.” – AA (Cost Control)	High	VALID (perbedaan minor tidak mengganggu konsistensi inti)
Keterlambatan Data Lapangan (isu lintas komponen)	7 dari 8 informan menyatakan data proyek sering tidak lengkap/terlambat; hanya auditor yang tidak fokus pada isu ini.	“Data proyek sering kurang lengkap sehingga verifikasi lama.” – AK (Cost Control)	High	VALID (isu berulang dari berbagai fungsi operasional)
Implementasi ERP Ms Dynamic (isu lintas IC)	6 dari 8 informan menyatakan ERP belum optimal; auditor melihat aspek kontrol, bukan real-time.	“Sistem masih manual, belum full ERP.” – AK (Cost Control)	Medium-High	CUKUP VALID (butuh pengamatan sistem untuk verifikasi penuh)
Tindak Lanjut Audit	Auditor menyebut temuan berulang; manajemen menyebut tindak lanjut cepat → perbedaan perspektif muncul.	“Masih banyak temuan yang berulang.” – Rina (Internal Auditor)	Medium	PERLU VERIFIKASI TAMBAHAN (inkonsistensi antara auditor & manajemen)
Segregation of Duties	Semua informan sepakat pemisahan tugas kuat, tidak ada celah signifikan.	“Procurement, proyek, dan keuangan adalah orang berbeda.” – DM (Manager Keuangan)	High	VALID (tidak ada variasi persepsi)

Sumber: Data Diolah

Interpretasi terhadap (tabel 6) triangulasi sumber menunjukkan bahwa secara keseluruhan data penelitian memiliki tingkat konsistensi yang tinggi antar-informan, sehingga validitas sumber dapat dinilai kuat. Pada komponen *Control Environment*, *Risk Assessment*, *Information and Communication*, *Monitoring*, serta *Segregation of Duties*, seluruh informan memberikan pernyataan yang sejalan tanpa adanya kontradiksi substansial. Konsistensi yang tinggi ini menghasilkan skor *high*, dan seluruh komponen tersebut dinyatakan *valid*. Hal ini menegaskan bahwa fondasi pengendalian internal perusahaan, termasuk SOP, budaya kepatuhan, disiplin kerja, dan proses evaluasi, telah dipahami secara seragam oleh berbagai fungsi organisasi.

Komponen *Control Activities* dan isu implementasi ERP memperoleh skor *medium-high* dengan kategori cukup *valid*. Meskipun struktur kontrol berjenjang, verifikasi, dan pemisahan tugas diakui berjalan baik, terdapat variasi dalam persepsi mengenai efektivitas implementasinya. Beberapa informan dari proyek dan cost control menyoroti kendala data yang tidak lengkap dan lamanya approval, sedangkan fungsi keuangan dan audit lebih menilai struktur kontrolnya sudah berfungsi. Perbedaan perspektif ini tidak melemahkan validitas data, tetapi menunjukkan dinamika operasional yang wajar dalam pelaksanaan pengendalian biaya pada proyek konstruksi.

Tabel triangulasi menunjukkan bahwa data yang diperoleh stabil, kredibel, dan memiliki tingkat validitas tinggi.

2. Triangulasi Metode

Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, prosedur / dokumen yang dirujuk informan, dan praktik aktual di lapangan, sehingga menunjukkan tingkat konsistensi metodologis dari data penelitian. Hasil triangulasi menunjukkan beberapa konsistensi penting sebagai berikut pada (tabel 7).

Tabel 7. Triangulasi Metode

Aspek Pengendalian	Data Wawancara	Dokumen / Prosedur yang Dirujuk Informan	Praktik Aktual di Lapangan	Validitas Metode (Kesesuaian)
SOP & Control Environment	DM: "SOP sudah baku ditentukan pusat dan harus diikuti cabang."	SOP Keuangan & SOP Proyek (disebut oleh Keuangan & Auditor)	Semua informan mengakui adanya SOP dan penerapannya; tidak ada yang menyatakan penyimpangan struktural.	Sangat valid (konsisten antar metode)
Audit Internal & Eksternal	FI: "Manajemen selalu merespon tindak lanjut audit... tidak ada intervensi auditor."	Prosedur Audit QMS ISO	Terdapat audit 2x setahun (QMS), audit corporate tahunan, dan audit eksternal disebut semua unit.	Valid (wawancara sesuai prosedur & praktik)
Evaluasi Bulanan	AA: "Meeting tiap bulan untuk evaluasi budget."	Prosedur Evaluasi Proyek Bulanan (RAP Revisi / Report Bulanan)	MB & RC menyatakan evaluasi bulanan selalu dilakukan.	Sangat valid (triangulasi kuat)
Identifikasi Risiko	AK: "Risiko diidentifikasi sebelum pekerjaan dimulai."	Risk Assessment (SOP Tender & SOP Pelaksanaan Proyek)	DM menegaskan evaluasi risiko owner di tahap tender.	Valid (prosedur sesuai praktik dan pernyataan)
ERP Ms Dynamic	AK: "Belum bisa full digunakan, sebagian masih manual."	Sistem ERP (disebut CC, PM, Finance)	PG: "Belum real-time karena input manual dari bagian lain." MB: informasi biaya kadang terlambat.	Valid parsial (prosedur ada, implementasi belum optimal)
Pemisahan Tugas (Segregation of Duties)	DM: "Procurement, proyek, dan keuangan adalah orang berbeda."	SOP Pemisahan Tugas, SOP Pengadaan	Auditor RS & FI menyatakan tidak ada kelemahan segregation.	Sangat valid (semua metode konsisten)
Verifikasi Data & Approval	AK: "Data proyek sering tidak lengkap, verifikasi lama."	SOP Verifikasi Biaya, Form Cost Control (CC)	MB: approval lama jika data belum lengkap.	Valid (konfirmasi silang wawancara × praktik)
Monitoring Biaya Proyek	PG: "Evaluasi biaya dilakukan bulanan dan dipakai perbaikan prosedur."	Prosedur Evaluasi Proyek (Report Bulanan & Rapat Evaluasi)	RC: "Monitoring penting untuk melihat tren positif/negatif."	Sangat valid
Tindak Lanjut Temuan Audit	RS: "Masih banyak temuan audit yang berulang."	SOP Ketidaksesuaian & Tindakan Perbaikan	FI: setiap temuan punya PIC & wajib lapor progres.	Valid parsial (prosedur kuat; efektivitas masih terbatas)
Komunikasi Lintas Divisi	AK: "Komunikasi lancar, tapi permintaan data kadang terlambat."	Prosedur Komunikasi Proyek & Keuangan	MB & RC mengalami hal sama pada data teknis dan biaya.	Valid (kesesuaian antar metode kuat)

Sumber: Data Diolah

Hasil triangulasi menunjukkan tingkat kesesuaian yang tinggi pada sebagian besar aspek sistem pengendalian internal. Kesesuaian yang sangat kuat terlihat pada aspek *Control Environment*, di mana pernyataan informan mengenai keberadaan SOP baku, budaya kepatuhan, dan komitmen manajemen terbukti konsisten dengan prosedur resmi dan praktik lapangan. Hal serupa juga ditemukan pada aspek *Monitoring*, yang menunjukkan keselarasan yang tinggi antara wawancara dengan prosedur evaluasi bulanan serta pelaksanaan *monitoring* di proyek. Ini menunjukkan bahwa mekanisme kontrol perusahaan tidak hanya tertulis, tetapi benar-benar diterapkan secara rutin.

Risk Assessment juga menunjukkan tingkat konsistensi yang baik, karena metode identifikasi risiko yang disampaikan oleh informan sejalan dengan SOP tender dan evaluasi awal proyek. Evaluasi risiko yang dilakukan sebelum pekerjaan dimulai, sebagaimana disebut oleh *Cost Control*, Project Manager, dan Manajer Keuangan, relevan dengan dokumen prosedural serta diterapkan secara konsisten di lapangan.

Control Activities menunjukkan kesesuaian yang tinggi, struktur kontrol seperti approval berjenjang dan pemisahan tugas berjalan sesuai SOP, namun terdapat tantangan implementasi yang ditunjukkan oleh informan, seperti keterlambatan verifikasi akibat data proyek yang tidak lengkap. Faktor ini menjelaskan bahwa meskipun prosedur telah dirancang baik, efektivitas operasional masih bergantung pada kualitas pelaporan dari proyek.

Komponen *Information and Communication* menunjukkan validitas parsial. Secara prosedural, perusahaan telah menggunakan ERP Ms. Dynamic sebagai sistem pengelolaan informasi, namun implementasinya belum optimal, sebagaimana tercermin dalam wawancara dengan *Cost Control* dan Project Manager yang menyatakan bahwa sistem belum sepenuhnya real-time dan masih membutuhkan input manual. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara rancangan sistem dan kondisi faktual di lapangan.

Secara keseluruhan, triangulasi metode menunjukkan bahwa data wawancara konsisten dengan dokumen formal perusahaan dan praktik lapangan, sehingga meningkatkan kredibilitas dan keandalan hasil penelitian.

3. Triangulasi Teori

Triangulasi teori dilakukan untuk membandingkan temuan lapangan dengan kerangka konseptual COSO dan teori agensi, guna memastikan konsistensi, kedalaman analisis, serta memperkuat validitas interpretasi penelitian.

Tabel 8. Triangulasi Teori

Temuan Lapangan	Kaitan dengan Teori COSO	Kaitan dengan Teori Agensi	Kesesuaian Teoretis
SOP baku, budaya kepatuhan kuat	Control Environment: integritas & kepatuhan	Mengurangi moral hazard agent	Sesuai
Identifikasi risiko sejak awal	Risk Assessment: identifikasi & analisis risiko	Kontrol ex-ante untuk meminimalkan konflik agent	Sesuai
Approval berlapis & verifikasi	Control Activities: otorisasi & verifikasi	Monitoring untuk membatasi perilaku oportunistik	Sesuai
Data lambat, ERP belum real-time	Info & Communication: kualitas informasi	Asimetri informasi antar-agent & principal	Sesuai
Monitoring bulanan & audit	Monitoring: evaluasi berkelanjutan	Mekanisme pengawasan principal terhadap agent	Sesuai
Temuan audit berulang	Monitoring belum optimal	Agent menjalankan compliance minimal	Sesuai
Pemisahan tugas jelas	Control Activities: segregation of duties	Mengurangi peluang kolusi agent	Sesuai

Sumber: Data Diolah

Triangulasi Teori menunjukkan bahwa sebagian besar temuan lapangan memiliki kesesuaian kuat dengan kerangka COSO dan teori agensi. Struktur pengendalian seperti SOP baku, budaya kepatuhan, pemisahan tugas, serta monitoring bulanan sepenuhnya sejalan dengan komponen COSO dan menjadi mekanisme yang menekan potensi moral hazard sebagaimana dijelaskan dalam teori agensi.

Penilaian risiko yang dilakukan sejak awal proyek juga konsisten dengan konsep *risk assessment* dalam COSO dan mencerminkan pengendalian yang membantu menyelaraskan tindakan agent dengan tujuan principal. Demikian pula, keberadaan *approval* berjenjang dan verifikasi berlapis mendukung konsep *control activities* dan mencerminkan mekanisme monitoring untuk mengatasi asimetri informasi.

Temuan mengenai keterlambatan data dan ERP yang belum *real-time* menunjukkan adanya *gap* antara kondisi ideal dalam teori COSO dan *realitas* operasional perusahaan. Isu ini juga sesuai dengan teori agensi yang menjelaskan bagaimana asimetri informasi dapat menghambat efektivitas pengendalian. Selain itu, keberadaan temuan audit berulang menunjukkan bahwa meskipun mekanisme monitoring sudah ada, implementasinya belum sepenuhnya optimal. Secara keseluruhan (tabel 4.8) menggambarkan bahwa teori COSO dan teori agensi mampu menjelaskan sebagian besar dinamika pengendalian internal di PT Tatamulia. Kesesuaian yang tinggi antara teori dan praktik memperkuat validitas interpretasi penelitian.

Control Environment

Control Environment muncul sebagai komponen paling kuat menurut seluruh informan. Manajer Keuangan Ibu DM menegaskan bahwa,

“Dari sistemnya sudah baku ditentukan melalui SOP yang disusun di pusat... semua pengeluaran harus melalui approval dari pusat.”

Kutipan ini menunjukkan dua aspek fundamental dalam *control environment: tone at the top* dan struktur otorisasi yang terpusat. Project Manager juga menyoroti bahwa manajemen selalu menekankan pentingnya kepatuhan sejak awal proyek, sedangkan Auditor Internal menegaskan bahwa respons manajemen terhadap temuan audit umumnya baik dan cepat. Fifi & Lintang (2022) menyatakan bahwa lingkungan pengendalian secara signifikan mencegah fraud pada perusahaan konstruksi, menunjukkan bahwa kontrol pada level etika, struktur, dan kepatuhan adalah faktor paling menentukan efektivitas pengendalian internal. Penelitian Hanif et al. (2023) juga menegaskan bahwa efektivitas sistem pengendalian internal bergantung pada kejelasan struktur otoritas dan kepatuhan terhadap prosedur.

Tahap *open coding* dari kutipan-kutipan tersebut menghasilkan kategori seperti SOP terpusat, otorisasi berlapis, penekanan integritas, dan komitmen manajemen. *Open coding* ini kemudian mengarah pada *axial coding* berupa tema budaya kepatuhan dan struktur otorisasi. *Pattern matching* menunjukkan kesesuaian antara temuan empiris ini dengan prinsip *control environment* dalam COSO *Internal Control Framework*, seperti integritas, nilai etika, struktur organisasi, penetapan otoritas dan tanggung jawab. Temuan ini juga sejalan Henk (2020) menunjukkan bahwa organisasi di berbagai konteks internasional memandang lingkungan pengendalian sebagai sistem yang memastikan kepatuhan dan efisiensi operasional dalam jangka panjang.

Tahap *explanation building control environment* dinilai kuat dapat dirangkum dalam empat argumen utama yaitu pimpinan secara konsisten menekankan kepatuhan sehingga norma perilaku organisasi terbentuk sejak awal, SOP terpusat menciptakan standar perilaku yang sama di seluruh proyek, pemisahan fungsi dan otorisasi berlapis menambah perlindungan terhadap tindakan *oportunistik* terutama pada transaksi keuangan dan pengeluaran proyek, peran audit internal yang aktif memperkuat pesan kepatuhan dan bertindak sebagai mekanisme verifikasi yang terus menerus. Dalam perspektif Teori Agensi, keempat faktor ini berfungsi menurunkan *moral hazard*, yaitu kecenderungan agent bertindak berdasarkan kepentingan pribadi akibat minimnya pengawasan.

SOP yang baku, komitmen pimpinan, dan struktur otorisasi berlapis, ruang gerak agent untuk melakukan tindakan *oportunistik* menjadi jauh lebih kecil. Hal ini mendukung temuan penelitian Boulhaga et al. (2022), Hanif et al. (2023), Puspita et al., (2023) mengonfirmasi bahwa kualitas pengendalian internal yang kuat menurunkan risiko perilaku *oportunistik* dan meningkatkan disiplin pelaporan keuangan.

Cross-case synthesis dilakukan dengan membandingkan konsistensi persepsi dari seluruh informan (Finance → PM → Cost Control → Auditor).

Tabel 9. Cross Case Synthesis Control Environment

Informan	Inti Persepsi	Sintesis Lintas-Fungsi	Kesimpulan
Finance	CE kuat secara prosedural (SOP & otorisasi berlapis).	Finance → PM	Desain CE sudah jelas dan terstruktur, menjadi dasar utama pengendalian.
Project Manager	Kepatuhan ditekankan sejak awal proyek; budaya kontrol kuat.	PM → CC	Budaya CE terbentuk, namun memerlukan dukungan dari kontrol teknis agar efektif.
Cost Control	Fokus pada kelengkapan dokumen & konsistensi SOP.	CC → Auditor	CE memandu perilaku operasional, tetapi masih ada gap implementasi pada CA, IC, dan Monitoring.
Auditor Internal	Menilai komitmen manajemen & tindak lanjut audit.	Auditor → Sintesis	CE berjalan secara formal dan substantif, namun efektivitasnya ditentukan oleh monitoring rutin.

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan rangkaian analisis (*open → axial → pattern matching → explanation → cross-case*), dapat disimpulkan bahwa *control environment* merupakan komponen paling kuat dalam sistem pengendalian internal PT Tatamulia Surabaya. Dalam perspektif COSO, *control environment* telah memenuhi unsur integritas, etika, struktur organisasi, pendelegasian otoritas, serta komitmen terhadap kompetensi.

Dalam perspektif teori agensi, *control environment* telah berfungsi sebagai mekanisme penyelarasan perilaku *agent* dengan kepentingan *principal*, sehingga menurunkan *moral hazard* dan *agency risk*. Namun tanpa didukung *control activities* yang efisien, informasi yang akurat, dan monitoring yang efektif, kekuatan *control environment* tidak sepenuhnya dapat bermuara pada efektivitas pengendalian operasional.

Risk Assessment

Risk Assessment pada (tabel 4.2) di PT Tatamulia Surabaya menunjukkan dua sisi: prosedur identifikasi risiko sudah berjalan, namun ketepatan penilaian risiko terganggu oleh buruknya kualitas informasi lapangan. Cost control menyatakan bahwa mereka rutin memantau deviasi anggaran setiap bulan.

“Kami selalu cek potensi deviasi budget tiap bulan,”

Pengecekan budget yang di sampaikan bapak menunjukkan adanya mekanisme evaluasi risiko finansial yang terjadwal. Informan project manager dan cost control sama-sama menyoroti lemahnya kualitas data input.

“Sulit memantau risiko karena data terlambat (MB).....Sering ada potensi selisih karena dokumen revisi (PG).”

Dua kutipan ini menunjukkan bahwa proses analisis risiko sering dipengaruhi oleh *information delay* dan *data inconsistency*.

Open coding menghasilkan kategori seperti data terlambat, dokumen revisi, deviasi anggaran, risiko berulang, yang setelah *axial coding* mengarah pada tema kualitas data dan risiko informasi. *Pattern matching* menunjukkan bahwa *risk assessment* secara struktural selaras dengan kerangka COSO (prosedur identifikasi risiko ada), tetapi secara *implementatif* tidak memenuhi prinsip COSO karena tidak didukung oleh informasi yang relevan dan tepat waktu. Hal ini konsisten dengan temuan Trang et al. (2024) menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian internal pada perusahaan konstruksi sangat tergantung pada kualitas data dan kecepatan informasi, karena proyek memiliki dinamika cepat dan tingkat risiko yang tinggi.

Tahap *explanation building* menganalisis kelemahan *risk assessment* sebagai berikut, keterlambatan data dari admin lapangan menyebabkan cost control dan project manager tidak bisa menilai risiko operasional secara *real-time*, dokumen sering direvisi karena ketidaksesuaian data sehingga penilaian risiko tidak stabil dan sering berubah, persetujuan atau *approval* yang lambat menyebabkan keterlambatan respons terhadap risiko yang terdeteksi, temuan audit berulang menunjukkan bahwa akar masalah risiko belum ditangani tuntas sejalan dengan (Lestari & Hermawan, 2023) dimana perusahaan belum membuat analisa risiko sehingga pengendalian internal lemah. Studi Zalfa et al. (2021) menunjukkan fenomena serupa dalam pengendalian risiko persediaan di PT Chitose, di mana data tidak lengkap membuat risk assessment tidak akurat.

Dari sudut pandang teori agensi, keempat penyebab ini memperlihatkan adanya *information asymmetry* antara *agent* (tim lapangan, admin proyek) dengan *principal* (manajemen pusat, finance). *Agent* mengendalikan kecepatan, kelengkapan, dan kualitas informasi maka ketika informasi tidak lengkap, risk assessment menjadi lemah. Thinh et al. (2020) menunjukkan bahwa efektivitas internal control sistem bergantung pada kemampuan organisasi mengurangi asimetri informasi melalui sistem yang andal dan prosedur.

Analisis lintas informan menghasilkan alur pengecekan sebagaimana tabel berikut: Cost control → Project manager → Finance → Auditor.

Tabel 10. Cross Case Synthesis Risk Assessment

Informan	Inti Persepsi	Sintesis Lintas-Fungsi	Kesimpulan
Cost Control	Deviasi anggaran terdeteksi bulanan; RA berjalan formal.	CC → PM	RA bersifat reaktif dan tidak real-time.
Project Manager	Data terlambat dan revisi dokumen menghambat RA.	PM → Finance	RA tidak efektif operasional karena informasi tidak aktual.
Finance	Risiko salah bayar jika dokumen tidak lengkap.	Finance → Auditor	RA bergantung kualitas dokumen dan rawan kesalahan.
Auditor Internal	Temuan berulang; akar masalah tidak diperbaiki.	Auditor → Sintesis	RA tidak efektif untuk mitigasi jangka panjang.

Sumber: Data Diolah

Dari seluruh hasil *coding*, *pattern matching*, *explanation building*, dan *cross-case synthesis*, dapat disimpulkan bahwa *Risk Assessment* di PT Tatamulia Surabaya kuat secara

struktur tetapi lemah dalam implementasi. Dalam konteks COSO, *risk assessment* tidak memenuhi prinsip *reliable, timely, and relevant information*.

Dalam konteks *Agency Theory*, *risk assessment* terhambat oleh *information asymmetry*, *residual risk*, dan *agency inefficiency*. Dengan demikian *risk assessment* menjadi komponen yang secara formal terstruktur, tetapi efektivitasnya sangat ditentukan oleh perbaikan pada aliran informasi, integrasi sistem ERP, serta disiplin input data dari *agent*.

Control Activities

Control Activities pada (tabel 4.3) di PT Tatamulia Surabaya menunjukkan dua karakter yang saling bertolak belakang. Di satu sisi perusahaan telah menggunakan ERP (Microsoft Dynamics) yang mendukung fungsi *audit trail*, verifikasi digital, dan pelacakan dokumen. Auditor Internal menunjukkan bahwa aspek kontrol berbasis teknologi berjalan kuat. Akan tetapi hampir seluruh informan menyoroti lemahnya aspek administratif dan menunjukkan bahwa proses verifikasi sangat tergantung pada kelengkapan dan kualitas input dari agent sehingga menggambarkan realitas beban pekerjaan administratif yang cukup berat.

“ERP memudahkan tracking verifikasi (RS).....Kalau tidak lengkap, dokumen kami kembalikan (AK).....approval lama menghambat pekerjaan.....harus revisi dokumen berulang (MB).”

Kumpulan kutipan ini menghasilkan *open coding* berupa *approval* lambat, revisi dokumen, ketergantungan SOP, audit trail ERP, dan data *mismatch*, yang setelah *axial coding* dipetakan menjadi tema besar *digital control vs bureaucratic bottleneck*. *Pattern matching* menunjukkan bahwa aspek digital control activities selaras dengan COSO (*automated control, approval routing*), tetapi aspek administratif tidak konsisten dengan prinsip COSO mengenai efisiensi dan efektivitas aktivitas kontrol. Hal ini sejalan dengan temuan Zalfa et al. (2021) menunjukkan bahwa input data yang tidak lengkap menyebabkan control activities tidak mampu memastikan akurasi transaksi operasional.

Control activities menunjukkan dualitas dimana untuk memahami hal tersebut diperlukan *explanation building* dari sisi proses dan perilaku agent sebagai berikut: ERP menyediakan *audit trail* tetapi tidak menjamin akurasi jika data lapangan dimasukkan secara manual, otorisasi berlapis mengurangi risiko penyimpangan, tetapi memperlambat alur pekerjaan terutama pada aktivitas operasional yang membutuhkan keputusan cepat, Revisi berulang mengindikasikan dua kemungkinan yaitu SDM kurang kompeten dalam menyiapkan dokumen awal dan tidak ada *checklist standar* yang meminimalkan kesalahan administratif dimana temuan ini konsisten dengan Trang et al. (2024) menemukan bahwa sistem kontrol digital pada perusahaan konstruksi hanya efektif jika SDM dan proses administratif mendukung penggunaan sistem tersebut.

Cross-case synthesis dilakukan dengan menelusuri persepsi tiap fungsi: CC → PM → Finance → Audit.

Tabel 11. Cross Case Synthesis Control Activities

Informan	Inti Persepsi	Sintesis Lintas-Fungsi	Kesimpulan
Cost Control	CA berjalan jika data lengkap; sering terhambat revisi.	CC → PM	CA efektif hanya bila dokumen stabil dan lengkap.
Project Manager	Approval lama & revisi jadi bottleneck.	PM → Finance	CA memperlambat proyek dan menurunkan efisiensi.
Finance	SOP ketat, tidak proses bila tidak sesuai.	Finance → Auditor	CA kuat prosedur tapi menambah waktu transaksi.

Sumber: Data Diolah

Control Activities di PT Tatamulia Surabaya menampilkan fenomena dualitas antara kekuatan berbasis teknologi dan kelemahan berbasis administrasi. Dalam kerangka COSO control activities memenuhi aspek *automated controls* tetapi gagal pada aspek kecepatan, ketepatan, dan efektivitas proses administratif. Dalam kerangka *Agency Theory*, *control activities* berfungsi membatasi perilaku *oportunistik*, tetapi berpotensi menciptakan *agency inefficiency* sejalan dengan (Putri & Harahap, 2024) bila ditemukan adanya kesalahan atau *human error* pada jurnal manual maka perbaikan akan dilakukan pada periode berikutnya sehingga menyebabkan tidak efisien. Kesimpulannya *control activities* kuat dalam konsep, cukup baik dalam infrastruktur digital, tetapi belum efektif dalam operasional karena proses administratif yang lambat, kualitas input yang tidak konsisten, dan tingginya ketergantungan pada agent sebagai pengendali informasi.

Information dan Communication

Information dan communication pada (tabel 4.4) muncul sebagai komponen paling lemah dari keseluruhan sistem pengendalian internal PT Tatamulia Surabaya. Hampir semua informan menyoroti masalah kelengkapan data, keterlambatan informasi, dan inkonsistensi dokumen.

“Data dari lapangan kadang tidak lengkap (AK).....dokumen sering revisi (PG).....ERP belum real-time (MB).....menunggu data admin (RC).....data tidak konsisten menjadi temuan audit berulang (RS).”

Open coding menghasilkan elemen-elemen seperti data tidak lengkap, revisi dokumen, *info delay*, data tidak konsisten, dan ERP tidak *real time*. Proses *axial coding* kemudian mengelompokkan semuanya ke dalam tema kualitas dan ketepatan waktu informasi.

Pattern matching menunjukkan bahwa *Information dan communication* di PT Tatamulia jelas tidak memenuhi prinsip COSO, terutama ketentuan bahwa informasi harus *reliable, relevant, timely, accurate, accessible, dan complete*.

Analisis explanation building menunjukkan empat akar penyebab utama yaitu informasi awal yang masuk ke sistem ERP sangat bergantung pada admin atau staf lapangan dan jika mereka salah input atau terlambat maka seluruh rantai pengendalian terganggu, meskipun ERP digunakan sebagian besar data masih harus di-input secara manual, alur administratif yang berlapis menyebabkan informasi cepat kehilangan *relevansi* ketika sampai ke Project manager atau Finance. Penelitian Henk (2020) mengonfirmasi bahwa organisasi sering gagal bukan karena struktur kontrolnya, tetapi karena ketidak mampuan mengkomunikasikan informasi yang relevan tepat waktu di seluruh unit organisasi.

Information dan communication dipahami secara menyeluruh dengan analisis lintas informan dilakukan dengan alur pengecekan sebagai berikut: CC → PM → Finance → Auditor.

Tabel 12. Cross Case Synthesis Information dan Communication

Informan	Inti Persepsi	Sintesis Lintas-Fungsi	Kesimpulan
Cost	Data tidak lengkap & sering revisi.	CC → PM	IC gagal pada tahap input, menyebabkan data tidak stabil.

Control			
Project Manager	Informasi lambat & tidak real-time.	PM → Finance	IC menghambat keputusan lapangan karena informasi tidak akurat.
Finance	Dokumen sering tidak lengkap; perlu pengembalian.	Finance → Auditor	IC tidak menghasilkan data valid untuk verifikasi keuangan.
Auditor Internal	Data tidak sesuai kondisi lapangan; temuan berulang.	Auditor → Sintesis	IC tidak menyediakan bukti audit andal dan gagal mencegah temuan berulang.

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan analisis menyeluruh, *Information dan Communication* di PT Tatamulia merupakan komponen terlemah dalam keseluruhan sistem pengendalian internal. Dalam perspektif COSO *information dan communication* tidak memenuhi prinsip kualitas informasi.

Dalam perspektif *Agency Theory, information and communication* menciptakan *information asymmetry, hidden information, dan residual agency risk*. Perbaikan *information and communication* adalah prioritas utama, karena tanpa *information dan communication* yang kuat, seluruh sistem pengendalian internal tidak akan berfungsi optimal meskipun desain kontrol lainnya sudah baik sejalan dengan (Sumekar et al., 2025) dimana pemanfaatan teknologi informasi dalam akuntansi dan pelaporan keuangan memberikan banyak manfaat signifikan, termasuk peningkatan akurasi, kecepatan, transparansi, dan keamanan data.

Monitoring

Monitoring merupakan komponen COSO yang bertujuan memastikan bahwa seluruh elemen pengendalian internal berjalan secara efektif melalui evaluasi rutin dan tindak lanjut. Pada PT Tatamulia Surabaya monitoring pada (tabel 4.5) tampil dengan karakter ganda: kegiatan monitoring formal berjalan baik, tetapi tindak lanjut (*corrective action*) belum optimal. *Cost control* menyatakan bahwa setiap bulan ada evaluasi untuk melihat deviasi budget. Hal ini menandakan bahwa monitoring formal telah dijalankan secara terjadwal. Auditor Internal menemukan bahwa temuan berulang karena *follow-up* kurang maksimal. Pernyataan ini mengindikasikan bahwa rekomendasi audit tidak sepenuhnya ditindaklanjuti oleh PIC terkait. Project Manager menambahkan bahwa evaluasi sering kali terlambat karena datanya telat sedangkan Manajer keuangan menyebut laporan harus revisi sebelum dikirim menunjukkan bahwa monitoring administratif sangat terpengaruh oleh kualitas data.

Hasil *open coding* mencakup evaluasi bulanan, temuan berulang, PIC lemah, evaluasi terlambat, dan revisi laporan. Setelah *axial coding* seluruh item berpadu menjadi tema besar: monitoring formal vs tindak lanjut lemah. *Pattern matching* menunjukkan bahwa meskipun monitoring formal selaras dengan COSO (evaluasi rutin, audit internal, rapat bulanan), tetapi aspek tindak lanjut tidak memenuhi prinsip COSO mengenai *timely corrective action* dan *follow-up mechanisms*. Temuan ini sejalan dengan studi (Wardayati et al., 2021) yang menegaskan bahwa efektivitas monitoring ditentukan oleh kualitas tindak lanjut, bukan oleh frekuensi evaluasinya.

Monitoring formal bisa kuat tetapi tindak lanjutnya lemah bisa dipahami dengan *explanation building* dari sisi perilaku agent dan alur informasi sebagai berikut, Monitoring formal kuat karena ada sistem jadwal yang baku sejalan dengan tuntutan COSO untuk melakukan *ongoing and separate evaluations*, koreksi lemah karena tanggung jawab PIC tidak berjalan efektif, kualitas data yang buruk melemahkan kemampuan monitoring.

Dalam kerangka *Agency Theory*, PIC (*agent*) tidak sepenuhnya responsif terhadap rekomendasi audit karena tidak ada konsekuensi langsung, Principal (manajemen pusat)

memberi instruksi, tetapi agent mengendalikan eksekusi, terjadi *residual agency risk* (risiko yang tetap ada meskipun ada mekanisme monitoring). Temuan ini konsisten dengan Faisal et al. (2023) menemukan bahwa internal control yang lemah sering ditandai oleh tidak efektifnya tindak lanjut audit, bukan tidak adanya audit itu sendiri.

Analisis lintas informan dilakukan melalui alur berikut: CC → PM → Finance → Auditor.

Tabel 13. Cross Case Synthesis Monitoring

Informan	Inti Persepsi	Sintesis Lintas-Fungsi	Kesimpulan
Cost Control	Monitoring formal melalui evaluasi bulanan.	CC → PM	Monitoring berjalan administratif, namun tidak real-time.
Project Manager	Evaluasi terlambat akibat data lambat.	PM → Finance	Monitoring tidak mendukung keputusan cepat di lapangan.
Finance	Laporan harus diulang karena revisi.	Finance → Auditor	Monitoring terganggu kualitas dokumen dan tidak konsisten.
Auditor Internal	Temuan berulang; PIC tidak efektif.	Auditor → Sintesis	Monitoring korektif lemah dan tidak menghasilkan perubahan nyata.

Sumber: Data Diolah

Monitoring di PT Tatamulia kuat secara prosedur tetapi lemah secara substansi. Dalam kerangka COSO, monitoring hanya terpenuhi pada aspek formal, tetapi tidak pada aspek korektif.

Dalam kerangka *Agency Theory* monitoring menghadapi residual *agency risk*, karena meskipun ada evaluasi, agent tidak mengubah perilakunya. Efektivitas monitoring bergantung bukan pada frekuensi evaluasinya, tetapi pada kualitas data, ketepatan waktu informasi, serta komitmen PIC dalam menutup akar masalah. Penelitian Trang et al. (2024) yang menyebutkan bahwa monitoring pada proyek konstruksi cenderung lemah apabila aliran informasi tidak konsisten dan PIC tidak memiliki mekanisme akuntabilitas yang kuat.

Jawaban RQ1, RQ2

Analisis lintas RQ menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal PT Tatamulia Cabang Surabaya memiliki fondasi struktur yang kuat, namun masih menghadapi kelemahan signifikan pada aspek informasi, koordinasi lintas fungsi, dan efektivitas tindak lanjut. Temuan lintas informan menggambarkan bahwa empat komponen COSO *Control Environment*, *Risk Assessment*, *Control Activities*, dan *Monitoring* telah berjalan efektif dan dipersepsikan sebagai kekuatan utama. Komponen *Information and Communication* muncul sebagai titik kelemahan dominan yang memengaruhi akurasi dan kecepatan proses pengendalian keuangan.

Pada RQ1 pegawai kunci menilai kekuatan sistem terutama terletak pada SOP pusat yang baku, pakta integritas yang di tandatangan presiden direktur, budaya kepatuhan yang kuat, pemisahan tugas yang jelas, sistem *approval* berjenjang, dan *risk assessment* yang dilakukan secara proaktif sejak tahap pra-proyek. Monitoring bulanan yang konsisten berperan sebagai mekanisme kontrol kolektif sejalan dengan (Syafitri & Syafdinal, 2023) pengendalian internal adalah suatu proses yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang wajar mengenai pencapaian tujuan, termasuk efektivitas dan efisiensi operasi serta keandalan pelaporan keuangan. Kekuatan ini selaras dengan prinsip COSO dan menunjukkan keberhasilan organisasi dalam membentuk *control environment* yang stabil dan terjaga sejalan dengan (Hartanti & Furqan, 2024) lingkungan pengendalian yang kuat menjadi fondasi utama pengendalian internal. *Best practice* yang patut dipertahankan meliputi penerapan SOP pusat,

segregasi tugas, evaluasi risiko awal, penggunaan ERP untuk *tracking*, dan rapat evaluasi bulanan.

Pada RQ2 mengungkapkan bahwa kelemahan sistem bersifat operasional dan terakumulasi terutama pada aspek informasi dan komunikasi. Hampir seluruh informan menyatakan bahwa kualitas data lapangan sering tidak lengkap, proses input ERP masih semi-manual sehingga tidak *real-time*, dan proses verifikasi menjadi lambat. Kelemahan informasi yang dikeluhkan sebagian besar informan sepenuhnya sesuai dengan temuan (Henk, 2020) bahwa organisasi sering gagal bukan karena desain kontrolnya, tetapi karena ketidakmampuan mengkomunikasikan informasi yang relevan tepat waktu. Kelemahan ini berdampak langsung pada keterlambatan laporan, ketidaktepatan keputusan biaya, potensi *cost overrun* dan terjadinya kecurangan sejalan dengan (Syafitri & Syafdinal, 2023) kelemahan pengendalian internal menjadi salah satu faktor terjadinya kecurangan di perusahaan. Auditor internal juga menunjukkan bahwa temuan audit berulang akibat lemahnya tindak lanjut korektif. Kelemahan tersebut terbukti disebabkan oleh faktor internal, yaitu kompetensi administrasi SDM lapangan, ketidaksiapan sistem, kompleksitas prosedur, dan budaya tindak lanjut yang belum konsisten.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem pengendalian internal PT Tatamulia Cabang Surabaya memiliki fondasi struktural yang kuat melalui SOP pusat yang baku, adanya pakta integritas, pemisahan tugas yang jelas, pelaksanaan risk assessment sejak awal proyek, serta monitoring rutin melalui rapat evaluasi dan audit internal. Aspek-aspek ini dipersepsikan sebagai kekuatan utama oleh seluruh pegawai kunci. Namun efektivitas sistem masih dibatasi oleh kelemahan operasional, terutama pada komponen Information and Communication. Data lapangan yang tidak lengkap, keterlambatan penyampaian informasi, serta proses input ERP yang belum optimal menyebabkan aliran informasi tidak *real-time*. Keterlambatan ini berdampak pada proses verifikasi, revisi berulang pada laporan biaya, dan pengambilan keputusan yang kurang tepat waktu. Penelitian juga menemukan adanya perbedaan persepsi antarunit mengenai prioritas pengendalian: Project Manager menekankan kecepatan data, Cost Control menekankan kelengkapan dokumen, Finance menekankan kepatuhan, dan Internal Audit menekankan konsistensi tindak lanjut. Perbedaan orientasi ini memengaruhi koordinasi dan efektivitas implementasi pengendalian. Secara keseluruhan, penelitian menyimpulkan bahwa efektivitas pengendalian internal PT Tatamulia ditentukan oleh keselarasan struktur formal, kualitas informasi, kompetensi SDM, kesiapan digital, dan koordinasi lintas fungsi. Peningkatan digitalisasi, penguatan administrasi lapangan, dan penyederhanaan alur kerja diperlukan untuk mencapai sistem pengendalian yang lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhi Karya. (2022). *PT Adhi Karya (Persero) Tbk dan entitas anak dan subsidiaries: Laporan keuangan tahunan*.
- Arifin, I. Z., Muhafidi, D., & Rosmajudi, A. (2023). Evaluasi kebijakan perencanaan pembangunan jangka menengah Kota Tasikmalaya tahun 2017–2022. *Indonesian Journal of Education and Humanity*, 3(4), 1–7.
- Badan Pusat Statistik. (2025). *Pertumbuhan ekonomi Indonesia triwulan IV-2024*.
- Boulhaga, M., Bouri, A., & Elbardan, H. (2022). The effect of internal control quality on real

- and accrual-based earnings management: Evidence from France. *Journal of Management Control*, 33(4), 545–567. <https://doi.org/10.1007/s00187-022-00348-5>
- COFACE. (2024). *Asia: Overall improvement but worsening payment behavior in textile and construction*. COFACE Asian Payment Survey. <https://www.coface.com/news-economy-and-insights/asia-overall-improvement-but-worsening-payment-behavior-in-textile-and-construction>
- Daoud, A. O., El Hefnawy, M., & Wefki, H. (2023). Investigation of critical factors affecting cost overruns and delays in Egyptian megaconstruction projects. *Alexandria Engineering Journal*, 83, 326–334. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2023.10.052>
- Dody Kurniawan. (2024). Pengaruh penerapan teknologi informasi, arus kas, dan laba terhadap efisiensi keuangan perusahaan. *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 6(4), 827–837.
- Faisal, Y., Sari, E. G., Sipahutar, J. S. A., & Melindawati, R. (2023). The influence of morality and internal control on fraud of financial reports. *Jurnal Riset Akuntansi Mercuri Buana*, 9(1), 14–28. <https://doi.org/10.26486/jramb.v9i1.3117>
- Fifi, & Lintang. (2022). The effect of internal control on fraud prevention based on the cause factors (Empirical study on a construction company in Surabaya). *Journal of Accounting, Entrepreneurship, and Financial Technology*, 3(2), 133–148.
- Fitra, H., & Yovani. (2025). Pengaruh penerapan sistem informasi akuntansi, sistem pengendalian internal, dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kualitas laporan keuangan Kota Payakumbuh. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 7(3), 997–1009.
- Hanif, R. A., Silalahi, S. P., Supriono, S., Hariyani, E., & Wiguna, M. (2023). Disclosure level of local government's financial statements in Indonesia: Role of the internal control system. *Investment Management and Financial Innovations*, 20(3), 13–21. [https://doi.org/10.21511/imfi.20\(3\).2023.02](https://doi.org/10.21511/imfi.20(3).2023.02)
- Hartanti, D., & Furqan. (2024). Evaluasi efektivitas pengendalian internal pada aktivitas outsourcing pengelolaan Bea Meterai. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 8(3), 2285–2295.
- Henk, O. (2020). Internal control through the lens of institutional work: A systematic literature review. *Journal of Management Control*, 31(3), 239–273. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00301-4>
- Isbandi, A., & Fauzihardani, E. (2025). Pengaruh whistleblowing system dan sistem pengendalian internal terhadap pencegahan fraud dengan moralitas individu sebagai variabel moderasi. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 7(1), 1–15.
- Lestari, R., & Hermawan, A. A. (2023). Evaluasi pengendalian internal atas aset tetap pada PT WAN. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 7(4), 3338–3349.
- Lukman, F., & Syofyan, E. (2024). Pengaruh pelaksanaan sistem pengendalian internal, kompleksitas operasional perusahaan, dan kompetensi auditor internal terhadap audit delay. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 6(4), 1356–1371. <https://doi.org/10.24036/jea.v6i4.1673>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2020–2024 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional*.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2024). *Rencana pembangunan jangka menengah nasional (RPJMN) Tahun 2020–2024*.
- Puspita, S., Setiyaviani, A., & Julian, L. (2023). Evaluasi lingkungan pengendalian dengan kerangka pengendalian internal COSO di KPP Pratama Jakarta Pesanggrahan. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 7(4), 3350–3364.
- Sumekar, A., Marviana, R. D., Junaidi, L. D., Medan, U. D., & Author, C. (2025). Pengaruh pemanfaatan teknologi informasi, kompetensi SDM, dan sistem pengendalian intern terhadap kualitas laporan keuangan. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 9(4), 2938–2949.

- Suhardi, S., & Panjaitan, P. (2025). Analisis strategi dan kebijakan pemerintah daerah dalam perencanaan pembangunan ekonomi nasional. *Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis dan Ekonomi (JIMBE)*, 3(1), 42–55.
- Syafitri, S. S., & Syafdinal. (2023). Pengaruh sistem pengendalian internal dan whistleblowing system terhadap pencegahan fraud pengadaan barang dan jasa. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 7(1), 866–878.
- Tarumingkeng, M., Kawung, G. M. V., & Tumangkeng, S. Y. L. (2025). Peranan instansi Bappeda untuk menentukan program RPJMD infrastruktur di Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 25(1), 54–66.
- Wardayati, S. M., Miqdad, M., Jember, U., & Jember, U. (2021). Model pengendalian internal pesantren. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 21(2), 306–320.