

**PERSEPSI ATAS KELEMAHAN DAN KEKUATAN SISTEM
PENGENDALIAN INTERNAL DI PT TATAMULIA SURABAYA**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Gelar Magister**



Diajukan oleh:

BERTA DWI MURDOKO

NPM. 23062020022

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
JAWA TIMUR
SURABAYA
2025**

**PERSEPSI ATAS KELEMAHAN DAN KEKUATAN SISTEM
PENGENDALIAN INTERNAL DI PT TATAMULIA SURABAYA**

TESIS

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

BERTA DWI MURDOKO
NPM. 23062020022

Telah dipertahankan didepan penguji
pada tanggal 17 Desember 2025 dan dinyatakan telah
memenuhi syarat untuk diterima

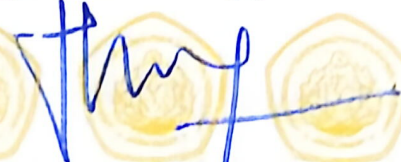
SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing I



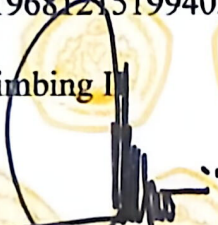
Prof. Dr. Dwi Suhartini, M.Ak., CMA.
NIP. 196812151994032001

Anggota Dewan Penguji



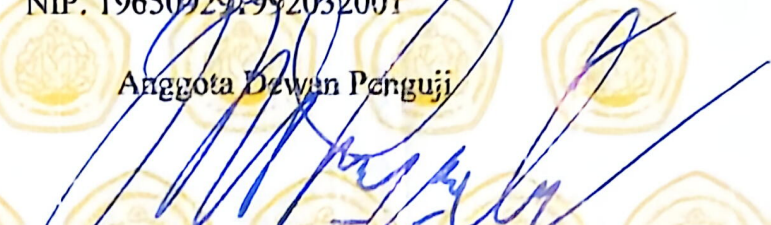
Prof. Dr. Sri Trisnainingsih, M.Si., CFA.
NIP. 196503291992032001

Pembimbing II



Dr. Gideon Setyo B., M.Si., CFA, CRA, CRP
NIP. 196706222021211001

Anggota Dewan Penguji



Dr. Dra. EC Endah Susilowati, M.Si., CFA.
NIP. 196509291992032001

Surabaya, 17 Desember 2025

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Dekan



Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, M.Si., CRP
NIP. 196304201991032001

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Berta Dwi Mardoko
NPM : 23062020022
Program : Sarjana (S1) / Magister (S2) / Doktor (S3)
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Tugas Akhir/~~Skripsi~~/Tesis/~~Disertasi~~* ini tidak terdapat bagian dari karya ilmiah lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu lembaga Pendidikan Tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang/lembaga lain, kecuali yang secara tertulis disitasi dalam dokumen ini dan disebutkan secara lengkap dalam daftar pustaka.

Dan saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiasi. Apabila dikemudian hari ditemuan indikasi plagiat pada ~~Skripsi~~/Tesis/~~Disertasi~~ ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapapun juga dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 22 Desember 2025

Yang Membuat pernyataan



Nama Berta Dwi Mardoko
NPM 23062020022

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas karunia dan rahmatNya penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “ Persepsi Atas Kelemahan dan Kekuatan Sistem Pengendalian Internal di PT Tatamulia Surabaya”.

Penulis mengucapkan terimakasih Prof. Dr. Dwi Suhartini, M.Aks., CMA selaku Pembimbing I dan Dr. Gideon Setyo Budiwitjaksono, M.Si.,CFrA, CRA, CRP selaku Pembimbing II. Ucapan terimakasih juga penulis sampaikan kepada :

1. Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Dekan beserta staf, dan seluruh Dosen Program Pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
3. Anggota Dewan Penguji, Prof. Dr. Sri Trisnaningsih, M.Si., CFrA, Dr., Dra. Ec. Endah Susilowati, M.Si.,CFA sekaligus Ketua Jurusan Akuntansi dan Dr. Dra. Ec. Siti Sundari, M.Si.,CFA sekaligus Ketua Program Studi Magister Akuntansi.
4. Managemen dan staff PT Tatamulia Surabaya yang telah memberikan izin studi semoga sukses dan jaya selalu.
5. Istri tercinta, Ibu dan seluruh Keluarga besar Sujoko dan P.N Wibowo yang telah memberikan restu untuk menyelesaikan kuliah magister.

Tesis ini masih jauh dari sempurna, dikarenakan terbatasnya pengalaman penulis. Namun demikian penulis berharap semoga memberikan manfaat dalam membangun keilmuan, masyarakat, bangsa dan negara.

Surabaya, Desember 2025

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
ABSTRAK	ix
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	11
1.3. Tujuan	11
1.4. Manfaat Penelitian	12
II. TELAAH PUSTAKA	13
2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu	13
2.2. Telaah Teoritis	19
2.2.1. COSO Framework sebagai Landasan Pengendalian Internal	19
2.2.2. Agency Theory	21
2.2. Model Analisis	23
III. METODE PENELITIAN	25
3.1. Perspektif Pendekatan Penelitian	25
3.2. Lokasi Penelitian	29
3.3. Fokus Penelitian	30
3.4. Jenis dan Sumber Data	33
3.5. Pemilihan Informan	35
3.6. Teknik Analisis Data	39
IV. ANALISIS DATA	47
4.1. Profil Informan	47
4.2. Hasil Penelitian	59
4.2.1. Penyajian Data	60

4.2.2. Analisis Data	83
4.2.3. Validitas Data	86
4.3. Pembahasan	96
4.3.1. Control Environment	96
4.3.2. Risk Assesment	98
4.3.3. Control Activities	101
4.3.4. Information and Communication	103
4.3.5. Monitoring	105
4.3.6. Jawaban RQ1, RQ2,	108
4.4. Implikasi Penelitian (RQ 3)	110
4.5. Keterbatasan Penelitian	112
V. SIMPULAN DAN SARAN	113
5.1. Simpulan	113
5.2. Saran	114
DAFTAR PUSTAKA	116
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1.1. Kontribusi sektor konstruksi terhadap PDB 2022-2024	2
3.1. Kriteria Informan Penelitian	37
3.2. Daftar Nama Informan	38
3.3. Pemetaan RQ, Tujuan, Fokus, Mini RQ, dan Teknik Analisis	46
4.1. Analisis Data Komponen COSO Control Environment	84
4.2. Analisis Data Komponen COSO Risk Assessment	84
4.3. Analisis Data Komponen COSO Control Activities	85
4.4. Analisis Data Komponen COSO Information & Communication	85
4.5. Analisis Data Komponen COSO Monitoring	86
4.6. Triangulasi Sumber	87
4.7. Triangulasi Metode	89
4.8. Triangulasi Teori	91
4.9. Cross Case Synthesis Control Environment	98
4.10. Cross Case Synthesis Risk Assessment	100
4.11. Cross Case Synthesis Control Activities	103
4.12. Cross Case Synthesis Information & Communication	105
4.13. Cross Case Synthesis Monitoring	107

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1.1. Tren kontribusi sektor konstruksi terhadap PDB 2022-2024	2
1.2. Days Sales Outstanding by Sector	5
1.3. Payment Delays by Sector	6
2.1. Referensi Penelitian Tentang Internal Control.....	19
2.2. Kerangka Berpikir	23
3.1. Flowchart Pemilihan Informan Penelitian	38

PERSEPSI ATAS KELEMAHAN DAN KEKUATAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL DI PT TATAMULIA SURABAYA

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 *residual 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

PERCEPTIONS OF THE WEAKNESSES AND STRENGTHS OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM AT PT TATAMULIA SURABAYA

Abstrac

The construction sector contributes significantly to the national economy, but on the other hand, it faces high financial risks, such as cost overruns, late payments, and potential risks resulting from project complexity and information asymmetry. These conditions necessitate the implementation of an effective and sustainable internal control system. This study aims to analyze perceptions of the weaknesses and strengths of the internal control system at PT Tatamulia Surabaya by integrating the COSO Internal Control Framework and Agency Theory. A qualitative approach with a case study design was used to explore the subjective meanings and experiences of key employees directly involved in financial and project management. Data were obtained through in-depth interviews, observations, and company document analysis. Data were then analyzed using Yin's case study model, using open coding, axial coding, pattern matching, explanation building, and cross-case synthesis.

The results indicate that the control environment component is considered the strongest aspect, characterized by the existence of standardized SOPs, a culture of compliance, and management commitment. However, major weaknesses were found in the information and communication and monitoring components, particularly related to data delays and inaccuracies, ERP implementation that was not yet fully real-time, and weak follow-up of audit findings. From an Agency Theory perspective, these conditions reflect the persistence of strong information asymmetry and residual agency risk, which hamper the overall effectiveness of internal control. This research provides theoretical contributions through the integration of the COSO Framework and Agency Theory in the context of the construction industry, as well as practical contributions in the form of recommendations for strengthening information quality, digital integration systems, and corrective monitoring mechanisms to enhance corporate accountability and governance.

Keywords: Internal Control System; COSO Framework; Agency Theory; Construction Industry; Qualitative Case Study