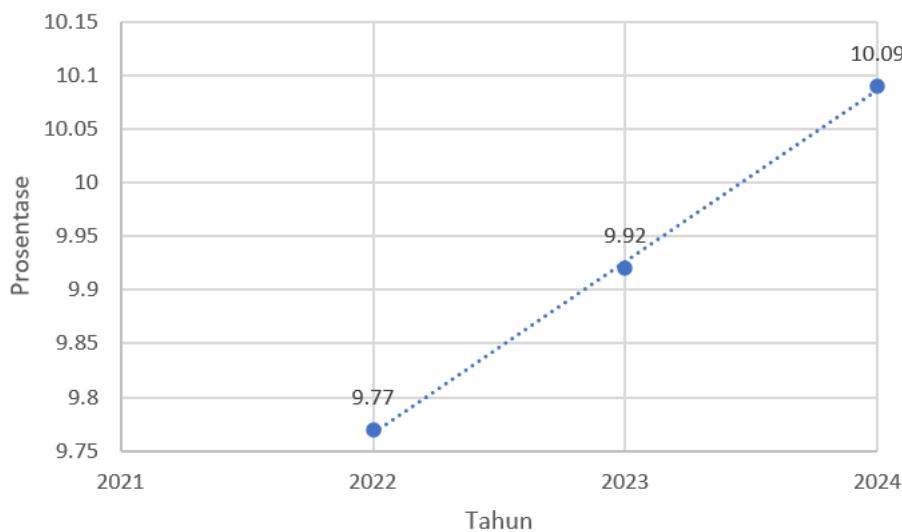


BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sektor konstruksi adalah salah satu motor penggerak utama dalam pembangunan ekonomi Indonesia (Sintia & Arafah, 2025). Perannya tidak hanya sekadar mendukung penyediaan infrastruktur fisik seperti jalan tol, jembatan, gedung perkantoran, perumahan, hingga fasilitas publik, tetapi juga sebagai sektor yang membutuhkan tenaga kerja dengan jumlah yang besar dan mendorong pertumbuhan sektor-sektor lainnya. Pembangunan infrastruktur dan konstruksi dalam perekonomian modern menjadi indikator vital untuk mengukur sejauh mana suatu negara mampu memperkuat daya saingnya secara global. Sektor konstruksi berkontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) di Indonesia berdasarkan (BPS, 2025) dimana mencapai Rp 2.233,5 triliun atau sekitar 10,09% dari total PDB nasional. Angka ini menempatkan sektor konstruksi sebagai penyumbang terbesar keempat setelah industri pengolahan, perdagangan besar-eceran, serta pertanian. Konstruksi tidak hanya menyumbang dari sisi output ekonomi, tetapi juga berperan besar dalam menciptakan lapangan kerja. Data (BPS, 2025) menunjukkan bahwa sector ini kenaikan pertumbuhan dan distribusi PDB menurut lapangan usaha dari 9,22 % di tahun 2022 menjadi 10,09% di tahun 2025.



Gambar 1.1 Tren kontribusi sektor konstruksi terhadap PDB 2022-2024

Sumber : Statistik Konstruksi BPS 2025

Lapangan Usaha	Laju Pertumbuhan Atas Dasar Harga Konstan 2010			Distribusi Atas Dasar Harga Berlaku		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
A. Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	2,25	1,31	0,67	12,40	12,53	12,61
B. Pertambangan dan Penggalian	4,38	6,12	4,90	12,22	10,52	9,15
C. Industri Pengolahan	4,89	4,64	4,43	18,34	18,67	18,98
D. Pengadaan Listrik dan Gas	6,61	4,91	4,77	1,04	1,04	1,03
E. Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah, dan Daur Ulang	3,23	4,90	1,56	0,06	0,06	0,06
F. Konstruksi	2,01	4,91	7,02	9,77	9,92	10,09

Tabel 1.1 Kontribusi sektor konstruksi terhadap PDB 2022-2024

Sumber : Statistik Konstruksi BPS 2025

Grafik tersebut dapat diamati bahwa meskipun pada tahun 2020 sektor konstruksi mengalami kontraksi akibat dampak pandemi COVID-19, tetapi pada tahun 2022 sektor konstruksi mampu bangkit dengan kontribusi terhadap PDB sebesar 9,77%. Hal ini menunjukkan daya tahan (*resilience*) sektor konstruksi dalam menghadapi guncangan ekonomi, sekaligus menegaskan perannya yang strategis. Sektor konstruksi semakin terlihat dalam konteks kebijakan pemerintah

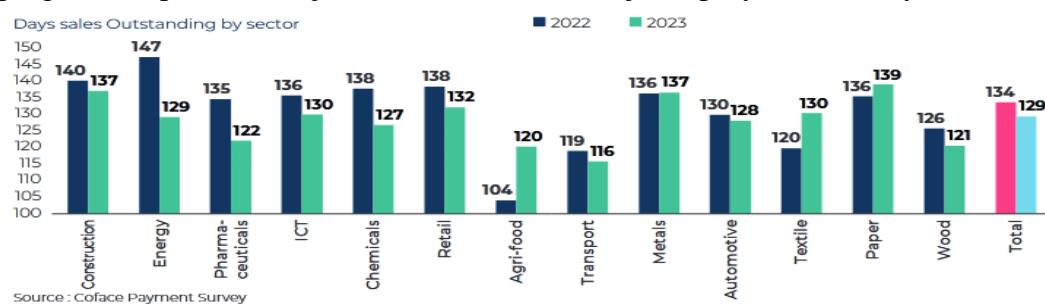
Indonesia. Pemerintah menempatkan pembangunan infrastruktur sejak periode 2015-2024 sebagai prioritas yang utama dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (BAPPENAS, 2020). Anggaran infrastruktur meningkat sangat signifikan dari Rp 307,3 triliun pada 2020 menjadi lebih dari Rp 423 triliun pada 2024 (APBN, 2024). Peningkatan alokasi anggaran ini mencerminkan kesadaran bahwa infrastruktur menjadi fondasi penting bagi pertumbuhan ekonomi jangka panjang. Sektor konstruksi dengan skala ekonomi yang besar dan kompleksitas yang tinggi membutuhkan sistem tata kelola keuangan yang berprinsip pada GCG dan mampu mengendalikan risiko, tanpa adanya sistem pengendalian keuangan yang baik kontribusi besar sektor ini justru dapat tergerus oleh praktik inefisiensi, fraud, maupun masalah pengelolaan dana proyek.

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 pelaksanaan, 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).

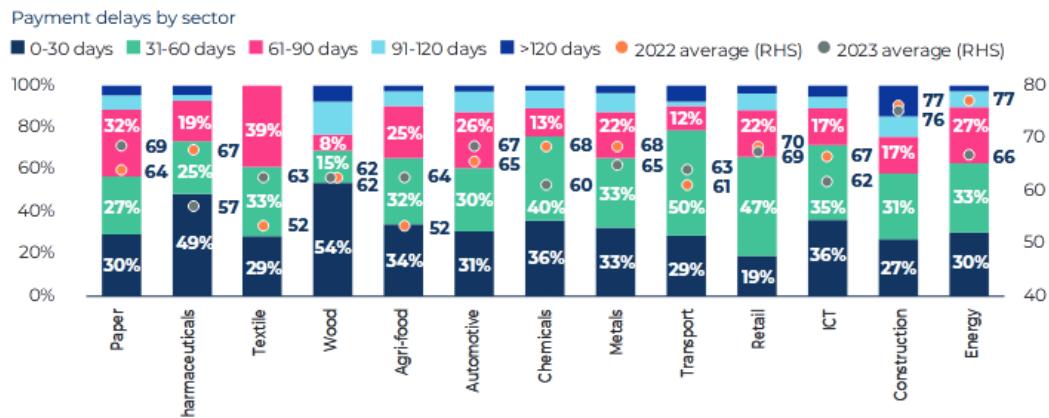
Kasus di BUMN seperti pada Waskita Karya dan Adhi Karya menjadi ilustrasi nyata dari fenomena ini. Pada 2022 Waskita Karya mencatat piutang mencapai lebih dari Rp709 miliar, sebagian besar berasal dari proyek pemerintah (Waskita, 2022). Keterlambatan pembayaran ini menyebabkan masalah likuiditas akut 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 3Triliun 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.



Gambar 1.2 Days Sales Outstanding by Sector
Sumber : Coface Payment Survey 2024

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.



Gambar 1.3 Payment Delays by Sector
Sumber : Coface Payment Survey 2024

Risiko gagal bayar (*bad debt*) atau keterlambatan pencairan piutang merupakan fenomena struktural dalam industri konstruksi, bukan sekadar masalah insidentil. Data tersebut jika ditempatkan dalam konteks Indonesia situasinya sangat relevan. BUMN Karya seperti PT Adhi Karya (Persero) Tbk dalam beberapa tahun terakhir dilaporkan mengalami tekanan likuiditas serius akibat tingginya piutang yang belum tertagih dari proyek pemerintah maupun proyek swasta berskala besar, dimana nilai piutang sampai dengan 3 triliun rupiah (Adhi Karya, 2022). Tekanan likuiditas tersebut bahkan memaksa perusahaan untuk melakukan restrukturisasi utang dan menunda sejumlah kewajiban finansial. Hal ini sejalan dengan fenomena di tingkat regional Asia Pasifik yang ditunjukkan survei (COFACE, 2024), di mana konstruksi adalah sektor dengan tingkat keterlambatan pembayaran paling tinggi.

Perkembangan industri konstruksi modern tidak hanya ditandai oleh meningkatnya kompleksitas proyek, tetapi juga oleh tuntutan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan. Teknologi informasi dalam konteks ini memainkan peran strategis, salah satunya melalui penerapan *Enterprise Resource*

Planning (ERP). Transformasi bisnis berbasis digital berkembang dengan pesat, khususnya pengelolaan transaksi penjualan, manajemen stok, serta pelayanan kepada pelanggan dan mempengaruhi secara signifikan perkembangan perusahaan (Muslimin & Emil, 2025).

ERP mendukung dalam pengendalian keuangan menjadi sangat penting bagi perusahaan konstruksi, mengingat tingginya risiko yang melekat pada industri ini. Risiko *likuiditas*, *payment delay*, maupun *cost overrun* dapat lebih mudah dipantau melalui ERP karena sistem ini memungkinkan perusahaan untuk mengakses data keuangan proyek secara cepat dan akurat, sebagai contoh keterlambatan pencatatan transaksi yang sebelumnya menjadi kelemahan dalam sistem manual dapat diminimalkan dengan ERP, karena menurut (Muslimin & Emil, 2025) semua transaksi langsung dicatat dengan otomatis dalam basis data perusahaan. Hal ini mendukung penyajian laporan keuangan yang transparan dan *real time*, sesuai tuntutan regulasi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) maupun standar akuntansi seperti PSAK. Selain itu, ERP juga membantu manajemen dalam melakukan analisis keuangan yang lebih mendalam. Teknologi informasi dimanfaatkan dan dapat sangat berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi keuangan suatu perusahaan (Kurniawan, 2024).

Fitur *dashboard* dan *business intelligence*, manajemen dapat memantau arus kas, progres penagihan piutang, hingga potensi pembengkakan biaya proyek. Fungsi ini sangat relevan dalam konteks pengendalian biaya, karena memungkinkan adanya sistem peringatan dini (*early warning system*) yang memberikan sinyal ketika realisasi biaya mulai melampaui anggaran. ERP dengan

demikian bukan hanya alat administratif, tetapi juga instrumen strategis yang memperkuat proses pengambilan keputusan berbasis data. Praktik yang terjadi di perusahaan konstruksi besar, penerapan ERP telah terbukti mampu meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi risiko keuangan, namun demikian efektivitas ERP tetap sangat dipengaruhi oleh faktor perilaku organisasi. Resistensi pegawai, kurangnya keterampilan dalam memanfaatkan teknologi, serta budaya organisasi yang belum sepenuhnya adaptif sering menjadi tantangan yang menghambat optimalisasi ERP, oleh karena itu meskipun ERP secara teknis memberikan dukungan kuat terhadap sistem pengendalian keuangan, persepsi dan keterlibatan pegawai kunci tetap menjadi faktor penentu dalam keberhasilan implementasinya.

Fenomena di atas juga tercermin dalam dinamika yang dialami PT Tatamulia Nusantara Indah Surabaya, sebuah perusahaan kontraktor swasta yang menangani proyek-proyek gedung bertingkat dan infrastruktur. Periode 2020–2025, meskipun secara keseluruhan perusahaan mencatatkan keuntungan besar pada periode tersebut tetapi juga menghadapi sebagian kecil proyek yang berakhir dengan kerugian. Salah satu proyek yang mencatatkan kerugian dibanding proyek lainnya disebabkan oleh pembengkakan biaya serta keterlambatan pembayaran dari pihak pemberi kerja. Situasi ini tidak hanya menekan tingkat profitabilitas perusahaan, tetapi juga memberikan dampak langsung terhadap stabilitas arus kas secara keseluruhan. Perusahaan juga menghadapi isu nonkeuangan atau diluar masalah finansial berupa praktik pemotongan upah mandor oleh oknum staf proyek. Tindakan tersebut menunjukkan adanya kelemahan dalam pengendalian

internal, khususnya pada aspek etika, kepatuhan, dan integritas operasional. Pemotongan yang dilakukan tanpa mengikuti prosedur resmi berpotensi memicu konflik internal, menurunkan motivasi tenaga kerja, serta menimbulkan risiko reputasi bagi perusahaan sehingga perusahaan mengambil keputusan untuk memberhentikan oknum staf yang melakukan penyimpangan. Kondisi ini menegaskan bahwa efektivitas sistem pengendalian internal bukan hanya bergantung pada pengelolaan aspek finansial, tetapi juga bergantung terhadap perilaku dan kepatuhan pegawai dalam menjalankan tugas. Kombinasi permasalahan keuangan dan perilaku tersebut menjadi indikator bahwa penguatan sistem pengendalian internal perlu dilakukan secara menyeluruh, baik pada proses, struktur, maupun 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.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dalam latar belakang di atas, maka terdapat rumusan masalah yang akan dijawab melalui penelitian ini, antara lain:

1. Bagaimana persepsi pegawai kunci mengenai kekuatan dan kelemahan sistem pengendalian internal keuangan di PT. Tatamulia?
2. Bagaimana implikasi dari kekuatan dan kelemahan tersebut terhadap efektivitas pengelolaan keuangan perusahaan serta perbaikan sistem kedepan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab rumusan masalah yang disebutkan di atas, antara lain:

6. Mengidentifikasi dan menganalisis persepsi pegawai kunci mengenai kekuatan dan kelemahan sistem pengendalian internal keuangan yang diterapkan di PT Tatamulia Nusantara Indah Surabaya.
7. Mengevaluasi implikasi kekuatan dan kelemahan sistem pengendalian internal terhadap efektivitas pengelolaan keuangan perusahaan, serta merumuskan rekomendasi perbaikan sistem ke depan agar lebih adaptif, efisien, dan sesuai dengan tantangan industri konstruksi di Indonesia.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan tidak hanya menjawab rumusan masalah, tetapi juga memberikan manfaat nyata dari sisi akademis, praktis.

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini secara akademis memperkaya literatur akuntansi manajemen dan akuntansi keperilakuan, khususnya terkait sistem pengendalian keuangan di sektor konstruksi. Penelitian terdahulu lebih banyak menekankan aspek teknis atau kuantitatif, sementara kajian berbasis persepsi pegawai kunci masih jarang dilakukan. Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini menghadirkan pemahaman baru mengenai bagaimana persepsi, pengalaman, dan budaya organisasi memengaruhi efektivitas pengendalian internal. Hasil penelitian juga diharapkan menjadi rujukan bagi peneliti berikutnya yang menelaah isu *likuiditas, cost overrun, payment delay*, maupun tantangan etika dalam pengendalian keuangan.

2. Manfaat Praktis

Bagi PT Tatamulia penelitian ini memberikan gambaran nyata mengenai kekuatan sistem pengendalian keuangan, seperti kepatuhan terhadap regulasi, penerapan ERP, dan peran audit internal. Di sisi lain, kelemahan seperti keterlambatan pencatatan, resistensi pegawai, lemahnya monitoring, dan budaya organisasi yang kurang adaptif dapat dievaluasi lebih lanjut. Hasil penelitian juga memberi rekomendasi strategis, termasuk penguatan sistem peringatan dini berbasis ERP, perbaikan manajemen kas untuk mengantisipasi keterlambatan pembayaran, serta strategi pengendalian biaya proyek.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi pijakan penting untuk memahami perkembangan konseptual maupun empiris terkait pengendalian internal dalam berbagai konteks organisasi. Sejumlah penelitian baik di tingkat internasional maupun nasional, telah menyoroti peran pengendalian internal yang di hubungkan terhadap kualitas dari laporan keuangan, pencegahan *fraud*, transparansi, efektivitas tata kelola, hingga kinerja keuangan. Akan tetapi, sebagian besar studi masih berfokus pada pengujian hubungan antar variabel dengan pendekatan kuantitatif, sementara dimensi persepsi pegawai kunci sebagai pelaku langsung pengendalian internal masih jarang digali.

Penelitian terdahulu menegaskan bahwa kualitas pengendalian internal berperan dalam menjaga integritas laporan keuangan. Penelitian Boulhaga et al., (2022) memandang bahwa kelemahan pengendalian internal berhubungan positif dengan manipulasi aktivitas riil (*real earnings management*) dan negatif terhadap *akrual diskresioner*. Hal ini menunjukkan sistem pengendalian internal yang kuat dapat meningkatkan reliabilitas laporan keuangan dengan menekan strategi manajemen laba berbasis akrual. Mursyida & Maulina, (2023) dalam penelitiannya di PT ABC juga mengonfirmasi bahwa audit internal dan pengendalian internal secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kualitas laporan keuangan. Penelitian Jamaluddin & Muttaqim, (2025)

juga menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia dan pemberlakuan akuntansi berbasis akrual yang ditunjang pengendalian internal mampu meningkatkan kualitas informasi laporan keuangan pada instansi pemerintah. Studi Fitra & Yovani, (2025) menemukan bahwa sistem informasi akuntansi, pengendalian internal, dan kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap kualitas laporan keuangan daerah. Hasil penelitian ini menekankan pentingnya integrasi teknologi dan kapabilitas manusia dalam memperkuat pengendalian internal.

Penelitian lain yang banyak dikaji adalah hubungan pengendalian internal dengan pencegahan *fraud*. Penelitian Rahmawati & Pradata, (2023) menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang sehat dan pengendalian internal yang baik berpengaruh terhadap pencegahan kecurangan persediaan barang. Senada dengan itu Sari et al., (2025) menemukan bahwa komitmen organisasi dan pengendalian internal berpengaruh positif terhadap pencegahan *fraud*, dengan *Good Governance* sebagai faktor moderasi. Menurut Isbandi & Fauzihardani, (2025) peran *whistleblowing system* dan menemukan bahwa mekanisme ini berpengaruh positif terhadap pencegahan *fraud*, akan tetapi di penelitian ini sistem pengendalian internal kurang berpengaruh langsung terhadap *fraud*, sehingga efektivitasnya sangat tergantung pada moralitas individu sebagai faktor moderasi. Penelitian Faisal et al., (2023) juga menegaskan bahwa moralitas dan pengendalian internal berpengaruh negatif signifikan terhadap *fraudulent financial reporting*. Dengan kata lain, semakin kuat pengendalian internal dan semakin tinggi moralitas, semakin rendah kecenderungan kecurangan laporan

keuangan. Penelitian Usman & Sundari, (2024) dalam konteks pemerintah desa menemukan bahwa sistem keuangan desa (Siskeudes), transparansi, dan pengendalian internal berpengaruh positif terhadap pencegahan *fraud*, menegaskan bahwa peran pengendalian internal juga krusial di sektor publik.

Pengendalian internal berhubungan dengan tata kelola perusahaan juga menjadi sorotan beberapa penelitian. Penelitian Wehrhahn & Velte, (2024) dalam tinjauan literatur menunjukkan adanya hubungan dinamis antara komite audit, auditor eksternal, dan kualitas sistem pengendalian internal. Komite audit yang kompeten dapat berperan substitutif terhadap auditor eksternal, sedangkan kualitas pengendalian internal menjadi mediator dalam hubungan ketiganya. Penelitian Henk, (2020) melalui *systematic literature review* menemukan bahwa di luar konteks Amerika Serikat, pengendalian internal umumnya dipersepsikan sebagai instrumen untuk memastikan kepatuhan, efisiensi, serta reliabilitas laporan keuangan. Hal ini memperlihatkan bahwa perspektif normatif masih dominan. Penelitian oleh Kupec et al., (2021) memperlihatkan bahwa secara konseptual terdapat korelasi kuat antara audit internal dan pengendalian internal, meskipun implementasi di lapangan masih lemah. Audit dipandang sebagai jaminan independen yang terencana, sementara pengendalian internal dilihat sebagai jaminan manajerial operasional. Penelitian Boulhaga et al., (2022) juga menekankan pentingnya integrasi pengendalian internal dengan *corporate social responsibility* (CSR), karena kedua faktor ini mampu menurunkan tingkat konservatisme akuntansi bersyarat (*conditional accounting conservatism*).

Integrasi ini memperkuat tata kelola perusahaan dan mendorong penggunaan metode akuntansi yang lebih *prudent*.

Era digitalisasi membawa implikasi besar terhadap efektivitas pengendalian internal. Penelitian Zhang & Xie, (2025) menemukan bahwa transformasi digital berpengaruh positif terhadap efektivitas pengendalian internal, terutama di pasar dengan persaingan tinggi. Penelitian Zhou et al., (2024) menambahkan bahwa transformasi digital juga mendorong kinerja inovasi perusahaan, dengan kualitas pengendalian internal dan jangkauan analis sebagai variabel mediasi. Wu & Zeng, (2022) dalam penelitiannya tentang perusahaan industri digital di Tiongkok dan menyimpulkan bahwa investasi R&D berhubungan positif dengan kinerja perusahaan, sementara pengendalian internal berperan sebagai variabel moderasi. Namun pada tingkat pengendalian internal yang tinggi, hubungan antara R&D dan kinerja cenderung melemah. Penelitian lain oleh Fitra & Yovani, (2025) serta Rubi & Fitra, (2025) menegaskan bahwa sistem manajemen risiko, informasi akuntansi, dan pengendalian internal berkontribusi pada peningkatan kinerja keuangan di pemerintah daerah. Dengan demikian peran teknologi dan manajemen risiko menjadi komplementer terhadap pengendalian internal.

Pengendalian internal juga banyak diteliti di sektor publik dimana Aswar et al., (2021) dalam penelitiannya memandang bahwa sistem pengendalian internal pemerintah memoderasi hubungan ukuran pemerintah dan legislatif dengan keterbukaan laporan keuangan daerah. Penelitian Kartadjumena & Indriyati, (2021) menambahkan bahwa kesadaran *anti-fraud* dan moralitas mampu memperkuat dampak pengendalian internal terhadap pencegahan kecurangan di

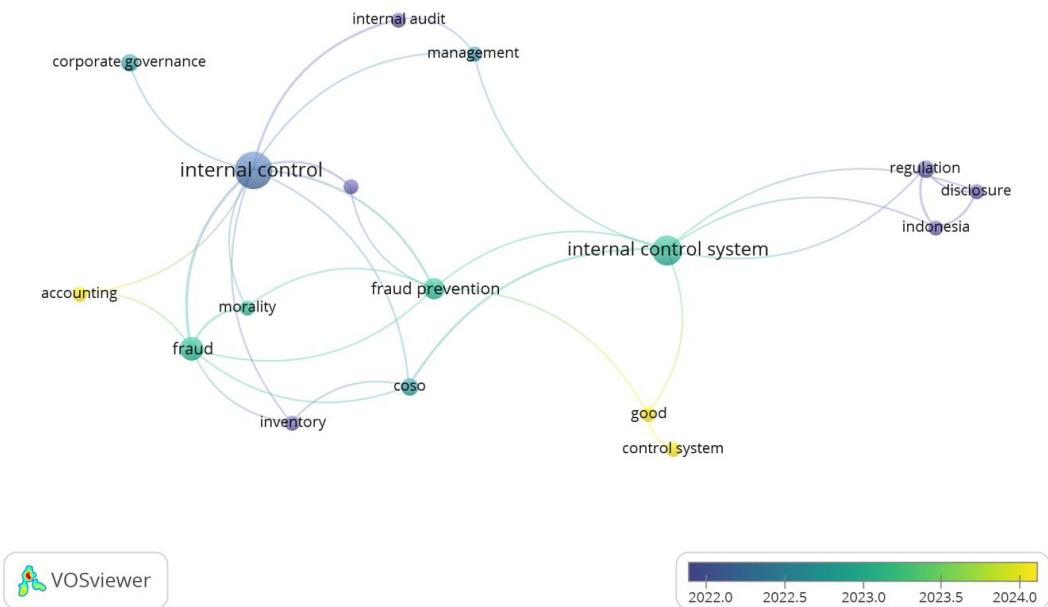
sektor publik. Penelitian Pakpahan et al., (2023) tentang efektivitas pengendalian internal atas aset tetap di kantor kecamatan Medan Labuhan dan menemukan adanya kelemahan berupa komunikasi yang kurang baik dan kelalaian pencatatan. Sementara itu Hanif et al., (2023) menegaskan bahwa pengendalian internal berperan dalam meningkatkan tingkat transparansi laporan keuangan pemerintah daerah di Indonesia. Penelitian Sari et al., (2020) juga menekankan pentingnya pengendalian internal dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan di keuangan daerah.

Penelitian Trang et al., (2024) dalam konteks perusahaan konstruksi di Vietnam dan menemukan bahwa efektivitas pengendalian internal masih berada pada tingkat rata-rata, tanpa perbedaan signifikan berdasarkan latar belakang pendidikan atau pengalaman responden. Hal ini menunjukkan adanya ruang besar untuk perbaikan. Penelitian Thinh et al., (2020), Thinh & Lam, (2024) pada institusi kredit di Vietnam juga memperlihatkan bahwa kelima komponen COSO meningkatkan efektivitas pengendalian internal, sehingga penguatan aspek legal diperlukan untuk mendukung efektivitas tersebut. Hasil ini relevan dengan kondisi industri konstruksi di Indonesia, termasuk PT Tatamulia, di mana kompleksitas proyek, ketergantungan pada pembayaran progres, serta risiko *cost overrun* menuntut sistem pengendalian internal yang efektif.

Penelitian yang lainnya juga menyoroti faktor kontekstual yang memengaruhi efektivitas pengendalian internal. Penelitian Edelby, (2025) tentang peran kepemimpinan kreatif, khususnya visi inspiratif dan adaptabilitas, dalam manajemen krisis keuangan melalui mediasi pencegahan konflik dan

pengendalian internal. Penelitian Alqaraleh, (2024) menemukan bahwa budaya investor memediasi pengaruh pelaporan pengendalian internal terhadap kredibilitas pengungkapan. Penelitian Pasko et al., (2022) menyoroti bahwa keberagaman gender dalam dewan direksi tidak selalu meningkatkan efektivitas pengendalian internal, meskipun perusahaan yang memiliki performa sosial tinggi cenderung memiliki mekanisme pengendalian internal yang lebih baik. Penelitian Thinh & Lam, (2024) tentang niat berhenti bekerja para internal controller di bank komersial Vietnam pada masa COVID-19 dan menemukan bahwa faktor lingkungan kerja memengaruhi stabilitas SDM pengendali internal. Penelitian Sony et al., (2025) menambahkan perspektif pengendalian internal dalam konteks pencegahan kecurangan anggaran. Mereka menemukan bahwa partisipasi anggaran berperan paling signifikan dalam pencegahan *fraud*, sementara kebijakan anggaran berfungsi sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut.

Berdasarkan telaah literatur dan penelitian terdahulu, banyak penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif dan lebih banyak berfokus di hubungan antar variabel yang mempengaruhi pengendalian internal seperti terlihat pada (gambar 2.1) dan masih jarang yang meneliti dari sudut pandang persepsi dan perilaku organisasi.



Gambar 2.1 Referensi Penelitian Tentang Internal Control
Sumber : Diolah dengan VOS Viewer

Penelitian lebih mendalam melalui pendekatan kualitatif diperlukan untuk memahami perspektif pelaku organisasi serta praktik pengendalian internal dalam konteks nyata, khususnya pada industri konstruksi yang memiliki struktur proyek kompleks, risiko operasional tinggi, dan kebutuhan pengawasan intensif.

2.2. Telaah Teoritis

2.2.1. COSO Framework sebagai Landasan Pengendalian Internal

a. Latar Belakang COSO

COSO adalah *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* yang merumuskan *Internal Control Integrated Framework*, dengan lima komponen: lingkungan pengendalian atau *control environment*, penilaian risiko atau *risk assessment*, aktivitas pengendalian atau *control activities*, informasi dan komunikasi atau *information & communication*, dan aktivitas pemantauan atau *monitoring* (COSO, 2013). *Framework* ini banyak digunakan dalam penelitian empiris

terbaru sebagai kerangka evaluasi sistem pengendalian internal dalam berbagai sektor, termasuk konstruksi, UMKM, dan perusahaan manufaktur Zalfa et al., (2021); Setiana & Putra, (2021); Krisdianti & Supriatna, (2022); Fifi & Lintang, (2022).

b. Komponen-komponen COSO

- **Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*):** Studi tentang efek dari pengendalian internal dan pencegahan fraud oleh Fifi & Lintang, (2022) mengungkapkan bahwa lingkungan pengendalian memiliki pengaruh besar terhadap pencegahan fraud dalam konteks perusahaan konstruksi.
- **Penilaian Risiko (*Risk Assessment*):** Studi di PT Chitose Zalfa et al., (2021) dan Cihanjuang Inti Teknik Setiana & Putra, (2021) menekankan risiko yang terkait dengan persediaan serta procurement sebagai area krusial dalam pengelolaan risiko.
- **Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*):** Dalam studi Krisdianti & Supriatna, (2022) dan lainnya, aktivitas seperti SOP, pemisahan tugas, verifikasi dokumen, dan kontrol fisik atas persediaan/*inventory* menjadi variabel yang dievaluasi, dan biasanya menjadi area di mana terdapat kelemahan implementatif.
- **Informasi dan Komunikasi:** Beberapa penelitian menyebutkan bahwa komunikasi antar bagian atau unit, serta keluaran informasi laporan keuangan atau operasional yang cepat dan akurat, masih menjadi tantangan (Krisdianti & Supriatna, 2022).

- **Monitoring (Pemantauan):** Artikel Fifi & Lintang, (2022) serta penelitian di Chitose Zalfa et al., (2021) mencatat bahwa monitoring kegiatan kontrol dan tindakan perbaikan setelah audit atau pengamatan sangat menentukan efektivitas pengendalian internal.

c. Penerapan COSO Pada Penelitian Terdahulu

Studi Fifi & Lintang, (2022) di sebuah perusahaan konstruksi di Surabaya sangat relevan karena konteks praktik dan lingkungan operasional yang mendekati dengan PT Tatamulia. Mereka menemukan bahwa beberapa komponen COSO berpengaruh kuat (*control environment*, risiko, monitoring), sementara informasi & komunikasi belum semuanya efektif. Ini mengindikasikan bahwa dalam praktik, implementasi COSO tidak selalu merata. Studi pada UMKM Krisdianti & Supriatna, (2022) menunjukkan bahwa di usaha yang lebih kecil, aspek monitoring dan aktivitas kontrol fisik sering kali menjadi titik lemah. Demikian juga di perusahaan manufaktur (Chitose, Cihanjuang) implementasi aktivitas kontrol dan pemantauan menunjukkan variasi dalam efektivitasnya.

7.2.2. Teori Agensi sebagai Kerangka Perilaku

a. Latar belakang dan kebutuhan teori agensi

Teori agensi (Jensen & Meckling, 1976) menjelaskan konflik kepentingan antara principal dan agent, yang bisa muncul karena *moral hazard*, *adverse selection*, atau *budgetary slack*. Dalam pengendalian internal, teori ini memberikan kerangka untuk memahami mengapa sistem

kontrol dibutuhkan dan bagaimana perilaku agent dipengaruhi oleh risiko asimetri informasi.

b. Bukti Empiris Terkait Teori Agensi

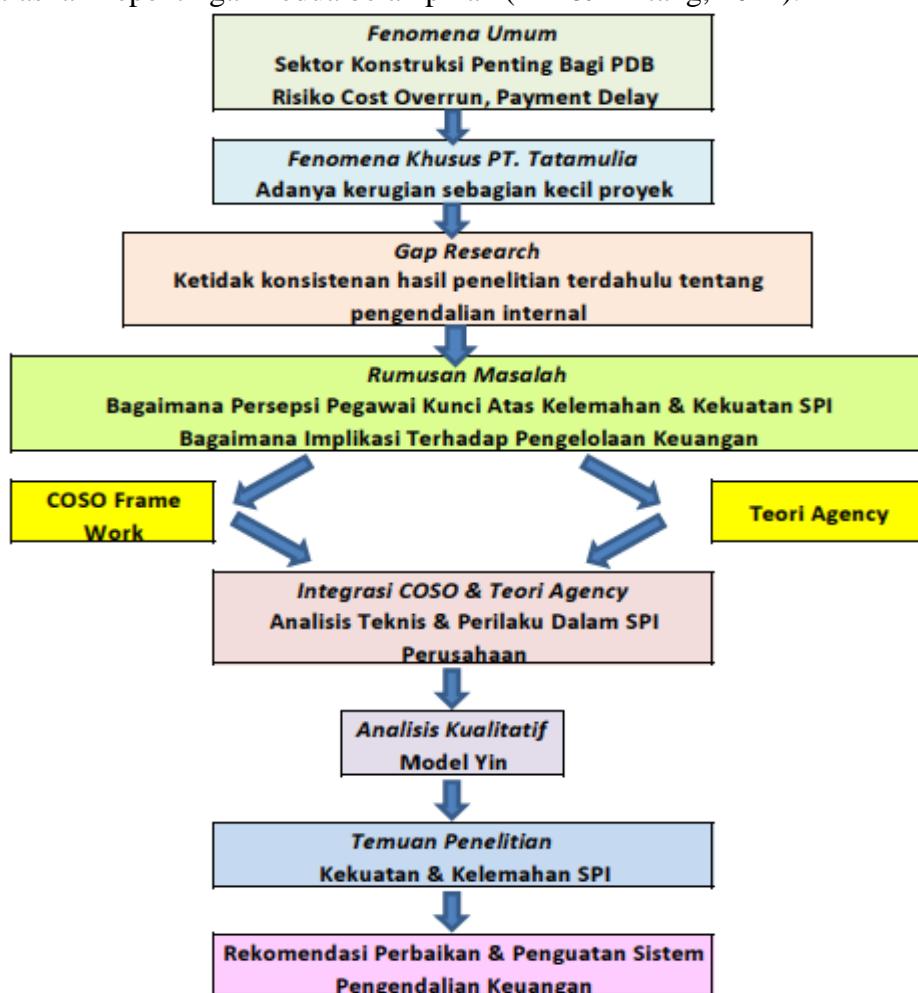
Penelitian Pattiasina et al., (2022) menyimpulkan bahwa efektivitas pengendalian internal, moralitas, dan budaya etis pada organisasi secara signifikan menurunkan potensi kecurangan akuntansi, meskipun kesesuaian kompensasi dalam konteks tersebut tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Hasil ini sudah sesuai dengan teori agensi dimana menekankan pentingnya pengawasan dan moral agent dalam mencegah penyimpangan. Penelitian Fifi & Lintang, (2022), *variabel-fraud pentagon* termasuk opportunity dan rationalization, yang merupakan bagian dari teori agensi: agent punya peluang untuk penyimpangan jika kontrol kurang.

c. Interaksi antara COSO dan Teori Agensi

Framework COSO menyediakan sarana struktural/case dan prosedural (COSO, 2013), sedangkan teori agensi menjelaskan motif yang mendorong pelaksanaan atau pelanggaran control (Fifi & Lintang, 2022). Dengan melihat studi-studi di atas, dapat dilihat bahwa teori agensi membantu memahami mengapa dalam beberapa komponen COSO terdapat kelemahan: misalnya di monitoring atau aktivitas kontrol fisik, karena agent mungkin menghadapi insentif yang rendah atau pengawasan yang lemah.

2.3. Model Analisis

Model analitis penelitian ini disusun berdasarkan kerangka teoritis utama, yaitu *COSO Framework* dan Teori Agensi. *COSO Framework* memberikan dimensi teknis yang meliputi lima komponen pengendalian internal yaitu lingkungan pengendalian, aktivitas pengendalian, penilaian risiko , informasi dan komunikasi, serta aktivitas pemantauan (COSO, 2013). Teori Agensi menjelaskan dinamika hubungan principal agent, khususnya konflik kepentingan, asimetri informasi, serta pentingnya mekanisme pengendalian dan insentif untuk menyelaraskan kepentingan kedua belah pihak (Fifi & Lintang, 2022).



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir
Sumber : Data diolah

Persepsi pegawai kunci (manajer keuangan, project manager, cost control, dan auditor internal) diposisikan sebagai sumber informasi utama dalam menilai apakah sistem pengendalian internal di PT Tatamulia memiliki kekuatan (*strengths*) yang dapat menjadi keunggulan, atau sebaliknya masih memiliki kelemahan (*weaknesses*) yang berpotensi menimbulkan risiko kecurangan, salah saji laporan, dan *inefisiensi*. Temuan akhir dari model ini akan memberikan implikasi terhadap efektivitas pengendalian internal dalam konteks perusahaan konstruksi.