

# Evaluasi Penerapan Pengendalian Internal Pada Proses Bisnis Kantor Jasa Penilai Publik JD Dengan COSO (2013)

Anggo Prima Virgantara<sup>1</sup>  
Purwatiningsih<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia, Indonesia

\*Correspondences : [anggovirgantara@gmail.com](mailto:anggovirgantara@gmail.com)

## ABSTRAK

Penelitian ini mengevaluasi penerapan pengendalian internal pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) JD dengan kerangka COSO Internal Control – Integrated Framework (2013). Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan 7 informan kunci (Partner, Manager SPM, Manager Umum, Manager Teknis, Staff Teknis, Marketing, dan Keuangan), observasi, serta analisis dokumentasi. Data dianalisis menggunakan qualitative content analysis dan descriptive analysis. Hasil penelitian menunjukkan KJPP JD telah menerapkan lima komponen COSO (lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan) namun masih lemah dalam dokumentasi formal, evaluasi risiko periodik, dan ketiadaan mekanisme anti-fraud serta whistleblowing. Rekomendasi meliputi penguatan dokumentasi, peningkatan kompetensi karyawan, pengembangan sistem informasi terintegrasi, serta pemantauan internal yang lebih sistematis. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian penerapan COSO di sektor jasa profesional, sedangkan kontribusi praktisnya memberikan acuan perbaikan pengendalian internal bagi KJPP maupun organisasi serupa.

Kata Kunci: Pengendalian Internal; COSO; Proses Bisnis; KJPP; Jasa Penilai

## *Evaluation of the Implementation of Internal Control in the Business Processes of Public Appraisal Firm JD Using COSO (2013)*

## ABSTRACT

*This study evaluates the implementation of internal control at JD Public Appraisal Services Office (KJPP) using the COSO Internal Control – Integrated Framework (2013) framework. The method used is descriptive qualitative with a case study. Data were collected through interviews with seven key informants (Partner, SPM Manager, General Manager, Technical Manager, Technical Staff, Marketing, and Finance), observation, and documentation analysis. The data were analyzed descriptively through the stages of reduction, presentation, and conclusion drawing. The results showed that KJPP JD had implemented the five COSO components (control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring) but was still weak in formal documentation, periodic risk evaluation, and the absence of anti-fraud and whistleblowing mechanisms. Recommendations include strengthening documentation, improving employee competence, developing an integrated information system, and more systematic internal monitoring. Theoretically, this study enriches the study of COSO implementation in the professional services sector, while its practical contribution provides a reference for improving internal control for KJPP and similar organizations.*

Keywords: Internal Control; COSO; Business Process; Public Appraisal Firm; Appriaisal Service

Artikel dapat diakses: <https://ejournal1.unud.ac.id/index.php/akuntansi/>



e-ISSN 2302-8556

Vol. 35 No. 8  
Denpasar, 30 Agustus 2025  
Hal. 2305-2321

DOI:  
10.24843/EJA.2025.v35.i08.p19

**PENGUTIPAN:**  
Virgantara, A. P., &  
Purwatiningsih. (2025).  
Evaluasi Penerapan  
Pengendalian Internal Pada  
Proses  
Bisnis Kantor Jasa Penilai  
Publik JD Dengan COSO  
(2025).  
E-Jurnal Akuntansi,  
35(8), 2305-2321

**RIWAYAT ARTIKEL:**  
Artikel Masuk:  
11 Mei 2025  
Artikel Diterima:  
20 Juni 2025

## PENDAHULUAN

Industri jasa penilaian aset dan properti di Indonesia mengalami pertumbuhan signifikan sejak 1970-an, seiring meningkatnya kebutuhan valuasi yang akurat dalam mendukung sektor keuangan, perbankan, real estat, dan infrastruktur (MAPPI, 2023). Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) menjadi aktor strategis yang diawasi oleh Kementerian Keuangan melalui Pusat Pembinaan Profesi Keuangan (P2PK), dengan tuntutan menjunjung integritas, objektivitas, dan independensi sebagaimana diatur dalam PMK No.101/2014 jo. PMK No.228/2019. Namun, perkembangan tersebut juga diiringi risiko dan tantangan yang kompleks. Simamora dan Hatta (2024) mencatat adanya ancaman dan intimidasi terhadap penilai, sementara Rizqia (2023) serta Firdiyanti (2024) mengungkapkan keterlibatan penilai publik dalam kasus korupsi. Data Biro Hukum PUPR (2024) menunjukkan eskalasi sengketa hukum dengan 160 gugatan terkait hasil penilaian pengadaan tanah, sedangkan MAPPI (2024) menerima 340 aduan masyarakat sepanjang 2019–2023 yang dapat menggerus kepercayaan publik terhadap profesi penilai.

KJPP JD sebagai objek penelitian juga menghadapi kondisi serupa. Wawancara awal dengan pimpinan mengungkapkan sejumlah persoalan, mulai dari hasil audit P2PK yang belum memenuhi standar, sanksi pembekuan izin cabang, pelanggaran etika oleh staf internal, hingga tekanan dari klien untuk menjustifikasi nilai aset. Kompleksitas ini mencerminkan kelemahan pengendalian internal yang jika dibiarkan dapat merusak kredibilitas kelembagaan dan melemahkan kepercayaan pemangku kepentingan.

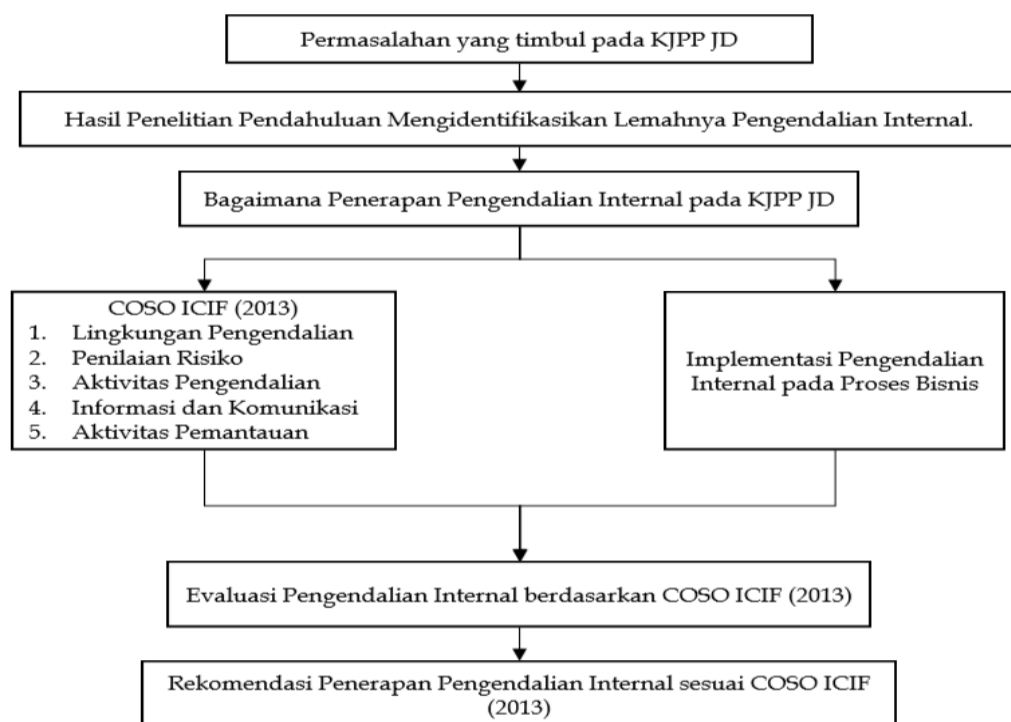
Azzi, Habba, dan Taki (2024) menyoroti disfungsi dalam operasional bisnis sering kali menjadi pemicu utama konflik yang berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, penerapan pengendalian internal yang efektif menjadi krusial untuk memitigasi risiko, mencegah penyalahgunaan, meningkatkan reliabilitas data, serta menjamin kepatuhan perilaku organisasi. Salah satu kerangka kerja yang diakui secara internasional dalam hal pengendalian internal dan manajemen risiko adalah *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) dengan *Internal Control - Integrated Framework* (COSO IC-IF) yang dirilis pertama kali pada tahun 1992 dan diperbarui pada tahun 2013 (COSO, 2013). Kerangka kerja COSO 2013 menawarkan pendekatan yang terstruktur dalam pengendalian internal melalui lima komponen utama, yaitu: (1) lingkungan pengendalian, (2) penilaian risiko, (3) aktivitas pengendalian, (4) informasi dan komunikasi, serta (5) pemantauan. Masing-masing komponen ini memainkan peran penting dalam memastikan bahwa organisasi mampu mencapai tujuan strategis, operasional, pelaporan, dan kepatuhan secara efektif (COSO, 2013; Graham, 2015).

Dalam konteks Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP), kerangka COSO relevan untuk memperkuat pengendalian penugasan dan menjaga integritas hasil penilaian melalui kebijakan yang sistematis dan terdokumentasi. Graham (2015) menegaskan bahwa COSO menyediakan pendekatan terstruktur dalam merancang, mendokumentasikan, dan menguji efektivitas pengendalian internal, sedangkan Sofyani, Hasan, dan Saleh (2023) menunjukkan penerapannya di institusi layanan Indonesia mampu meningkatkan mutu manajemen dan efisiensi operasional. Hal ini menegaskan bahwa COSO (2013) tidak hanya relevan secara

global, tetapi juga kontekstual bagi organisasi jasa profesional di Indonesia, termasuk KJPP.

Selain itu, penelitian terdahulu memberikan kontribusi penting dalam memahami isu ini. Hidayat, Mahdi, dan Salama (2024) menyoroti aspek manajemen operasional dalam prosedur penilaian, Prihartini, Armeni, dan Anggita (2023) mengkaji kelemahan sistem penerimaan kas, sedangkan George dan Udoekanem (2023) serta Rizqia (2023) mengungkap manipulasi nilai aset dan kerentanan hukum akibat lemahnya perlindungan regulasi. Penelitian lintas sektor yang sudah pernah dilakukan, seperti oleh Satyarini (2022), Salsabila (2023), Putri (2022), dan Agung (2021), turut mengonfirmasi bahwa *framework* COSO (2013) sering menghadapi tantangan implementasi. Namun demikian, kajian yang secara khusus mengintegrasikan penerapan lima komponen COSO secara komprehensif dalam konteks KJPP di Indonesia masih terbatas. Inilah celah penelitian yang menjadi dasar dan *state of the art* studi ini.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini dirancang untuk menjawab tiga pertanyaan utama: bagaimana penerapan pengendalian internal pada KJPP JD ditinjau dari kerangka COSO 2013, kelemahan apa saja yang masih melekat dalam implementasinya, dan rekomendasi apa yang dapat diberikan agar efektivitas pengendalian internal meningkat. Dengan menjawab pertanyaan tersebut, penelitian ini bertujuan memberikan gambaran menyeluruh mengenai praktik pengendalian internal di KJPP JD serta menawarkan rekomendasi perbaikan yang aplikatif guna memperkuat akuntabilitas, transparansi, dan mitigasi risiko kelembagaan.



**Gambar 1. Model Penelitian**

Sumber : Data Penelitian, 2025

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus untuk mengevaluasi penerapan pengendalian internal pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) JD. Studi kasus dipilih karena memberikan peluang eksplorasi mendalam terhadap fenomena aktual dalam konteks organisasi, sebagaimana ditegaskan Creswell dan Creswell (2018) serta Taherdoost (2021). Peneliti menggunakan studi kasus eksplanasi karena pendekatan ini berfokus pada penjelasan tentang "mengapa" dan "bagaimana" suatu fenomena terjadi (Priya, 2021). Penelitian lapangan dilaksanakan selama Juni 2024 hingga Maret 2025.

Dalam menganalisis penelitian ini, digunakan teknik analisis berupa *content analysis (qualitative content analysis)* dan *descriptive analysis*. *Content analysis* bertujuan untuk mengevaluasi data tekstual secara sistematis dan mendalam dengan mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan yang muncul dalam data (Humble dan Peter, 2022). *Descriptive analysis* digunakan untuk memberikan gambaran yang jelas dan sistematis tentang fenomena yang diteliti melalui interpretasi data yang cermat, serta menggabungkan kerangka teori dan studi literatur yang relevan (Turale, 2020). Komponen COSO 2013 berfungsi sebagai konstruk utama evaluasi yang dianalisis melalui indikator dalam SPM, SOP, dan hasil wawancara, sehingga setiap dimensi dapat ditelusuri baik dari sisi kebijakan maupun praktik di lapangan.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua jenis sumber data: primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari objek penelitian melalui metode wawancara mendalam dengan KJPP JD. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk menggali informasi secara langsung dari sumber utama dan memahami fenomena yang terjadi dalam konteks nyata (Taherdoost, 2021). Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumentasi internal KJPP JD, seperti pedoman kerja, laporan hasil audit, kebijakan pengendalian internal, serta literatur dan dokumen regulasi terkait profesi penilai publik. Penggunaan kedua jenis data ini bertujuan untuk memastikan adanya triangulasi data, di mana informasi dari berbagai sumber diverifikasi untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas hasil penelitian (Creswell dan Creswell, 2018).

Penelitian ini menggunakan dua instrumen utama, yaitu wawancara mendalam dan analisis dokumen. Wawancara mendalam dilakukan dengan pihak-pihak yang memiliki peran langsung dalam pengendalian internal, seperti pimpinan KJPP, manajer operasional, manajer keuangan, dan staf terkait. Wawancara dilakukan secara terstruktur untuk mencegah prasangka dan menjaga konsistensi (Adeniran dan Tayo-Ledigan, 2024). Pertanyaan yang diajukan difokuskan pada penerapan komponen utama COSO ICIF 2013.

Wawancara dilakukan secara terstruktur kepada 7 informan kunci (Partner, Manager SPM, Manager Umum, Manager Teknis, Staff Teknis, Marketing, Keuangan) yang dipilih secara purposif dari populasi seluruh personel yang terlibat dalam pengendalian internal KJPP JD sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1. Panduan wawancara memuat 50 butir pertanyaan yang diadaptasi dari COSO ICIF 2013 serta contoh pertanyaan dalam penelitian Agung (2021) dan Satyarini (2022).

**Tabel 1. Daftar Narasumber yang diwawancara**

| Kode | Jabatan        | Rasional Pemilihan                                       |
|------|----------------|----------------------------------------------------------|
| 1    | Partner        | Pemegang otoritas tertinggi dalam kebijakan pengendalian |
| 2    | Manager SPM    | Pengawas implementasi sistem pengendalian                |
| 3    | Manager Umum   | Koordinator divisi keuangan dan administrasi             |
| 4    | Manager Teknis | Pengawas proses penilaian dan kepatuhan teknis           |
| 5    | Staff Teknis   | Pelaksana langsung aktivitas pengendalian teknis         |
| 6    | Marketing      | Berperan dalam hubungan dengan klien                     |
| 7    | Keuangan       | Pengelola arus kas dan pencatatan transaksi              |

*Sumber* : Data Penelitian, 2025

Penelitian ini memanfaatkan analisis dokumen untuk memverifikasi data yang diperoleh dari wawancara. Teknik ini bertujuan untuk menilai sejauh mana kebijakan yang tertuang dalam dokumen diimplementasikan secara konsisten di lapangan dan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara peraturan tertulis dan praktik yang terjadi (Lame, 2019). Dokumen yang dianalisis meliputi: Standar Operasional Prosedur (SOP), Kebijakan dan Peraturan Organisasi (SPM), Laporan Kegiatan Pemantauan (Penelaahan Mutu), Lembar Kendali Klien, dan Laporan Evaluasi Kinerja.

Hasil dari kedua instrumen ini kemudian dilakukan analisis perbandingan data, dengan membandingkan hasil wawancara dan analisis dokumen untuk memastikan konsistensi dan validitas temuan penelitian (Leite, 2019). Langkah-langkah penelitian meliputi: identifikasi dan perumusan masalah dengan mengacu pada kerangka COSO ICIF 2013, kajian literatur terkait pengendalian internal, wawancara dengan pimpinan dan staf KJPP, analisis dokumen, pengolahan data untuk mengidentifikasi pola dan tema, validasi dengan membandingkan data wawancara dan analisis dokumen, evaluasi penerapan sistem pengendalian internal KJPP JD dibandingkan dengan COSO 2013, penarikan kesimpulan mengenai perbedaan sistem pengendalian internal, dan pemberian rekomendasi perbaikan.

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil wawancara dan pengecekan dokumen, Tabel 2 hingga Tabel 6 menguraikan penerapan setiap prinsip dalam masing-masing komponen pengendalian internal berdasarkan kerangka COSO, serta temuan-temuan pada KJPP JD

**Tabel 2. Lingkungan Pengendalian - Ringkasan Hasil Penelitian**

| Prinsip | Penerapan                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Kelemahan                                                                                                                                                                         | Instrumen                      |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1       | Misi organisasi menekankan kepatuhan pada KEPI dan regulasi. Kebijakan etika tertuang dalam SPM II (Integritas, Objektivitas, Kompetensi, Kerahasiaan, Perilaku Profesional). Sosialisasi kebijakan etika tahunan. Penunjukan Manager Representative SPM untuk pengawasan internal dan kepatuhan. | N/A                                                                                                                                                                               | Wawancara dan Analisis Dokumen |
| 2       | Konsultasi dengan pimpinan rekan via rapat kerja tahunan. Evaluasi kepatuhan SPM minimal 5 tahun sekali.                                                                                                                                                                                          | Partner rangkap jabatan dengan Manager SPM                                                                                                                                        | Wawancara dan Analisis Dokumen |
| 3       | Struktur organisasi formal tertuang dalam dokumen SPM. Pembagian tugas teknis (Manager Teknis) dan non-teknis (Manager Umum).                                                                                                                                                                     | Ketidakkonsistenan struktur: Perbedaan antara dokumen SPM dan implementasi. Tugas non-teknis belum terdokumentasi. Perbedaan istilah jabatan (Tenaga Penilai dan Manajer Teknis). | Wawancara dan Analisis Dokumen |
| 4       | Kompetensi diatur dalam SPM IV dan KEPI. Dukungan pengembangan SDM melalui pelatihan, in-house training, dan sertifikasi. Kepatuhan pada PMK.                                                                                                                                                     | N/A                                                                                                                                                                               | Wawancara dan Analisis Dokumen |
| 5       | Pakta integritas dan pernyataan independensi wajib bagi personel. Evaluasi kinerja tahunan (integritas, kompetensi, kedisiplinan). Sanksi (SP 1 hingga SP 3) dan promosi berbasis kinerja.                                                                                                        | N/A                                                                                                                                                                               | Wawancara dan Analisis Dokumen |

Sumber : Data Penelitian, 2025

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis dokumen, terdapat temuan penting pada tabel 2 adalah terjadinya perangkapan jabatan, di mana Partner juga merangkap sebagai Manager SPM. Kondisi ini berpotensi mengurangi independensi fungsi pengawasan mutu karena tidak adanya pemisahan peran antara pelaksana dan pengendali sistem. Temuan ini serupa dengan penelitian Azzi, Habba, dan Taki (2024) terhadap perusahaan keluarga di Maroko, di mana konsentrasi fungsi manajemen dan pengawasan pada individu yang sama cenderung melemahkan *check and balance* dan membuka ruang terjadinya bias keputusan.

Selain itu, wawancara dengan narasumber 1 mengonfirmasi ketidakkonsistenan struktur organisasi antara yang tercantum dalam dokumen SPM dan praktik aktual di lapangan "...udah ga ada divisi HRD sekarang". Beberapa tugas non-teknis seperti pengelolaan administrasi dan keuangan belum terdokumentasi secara formal dalam uraian jabatan atau prosedur kerja. Di samping itu, disparitas nomenklatur pada istilah jabatan seperti "Tenaga Penilai" dan "Manajer Teknis" terlihat jelas dalam dokumen SPM yang digunakan secara tidak seragam. Temuan ini sejalan dengan penelitian Agung (2021), yang juga menemukan bahwa tidak terdapat deskripsi tugas dan tanggung jawab (*job description*) tertulis untuk sebagian besar divisi di organisasi yang ditelitinya. Hal ini menunjukkan perlunya standarisasi dalam struktur dan penyebutan peran di dalam organisasi agar tidak menimbulkan ambiguitas dalam tanggung jawab.

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis dokumen, tabel 3 menunjukkan bahwa tujuan operasional seperti efisiensi, produktivitas, dan ketepatan waktu belum dirumuskan secara eksplisit. Temuan ini memperlihatkan adanya kesenjangan dengan Arens et al. (2020), yang menekankan bahwa pengendalian internal harus mampu menjamin pencapaian tiga tujuan utama: efektivitas dan efisiensi operasional, keandalan pelaporan keuangan, serta kepatuhan terhadap hukum dan regulasi. Akibatnya, risiko operasional belum diidentifikasi secara menyeluruh, terutama pada aspek non-teknis seperti keuangan, SDM, dan operasional umum. Tidak tersedia tolok ukur risiko yang dapat diterima manajemen maupun sistem pengukuran kinerja internal dalam alokasi sumber daya. Ketidadaan divisi HRD juga menyebabkan risiko SDM seperti beban kerja berlebih, konflik internal, dan retensi pegawai tidak terkelola dengan baik. Hal tersebut dikonfirmasi oleh narasumber 1 melalui pernyataan, "sejauh ini kita belum ada manajemen risiko", yang menjelaskan belum adanya manajemen risiko secara menyeluruh, proses pengidentifikasian risiko berdasarkan SPI, KEPI, dan peraturan yang berlaku.

**Tabel 3. Penilaian Risiko - Ringkasan Hasil Penelitian**

| Prinsip | Penerapan                                                                                                                                             | Kelemahan                                                                                                                                                                          | Instrumen                      |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 6       | Tujuan pelaporan: Laporan penilaian berdasarkan SPI/KEPI dengan review dua jenjang (reviewer & Partner).                                              | Tujuan operasional (efisiensi, produktivitas, ketepatan waktu) belum dieksplisitkan.                                                                                               | Wawancara dan Analisis Dokumen |
|         | Tujuan kepatuhan: Kebijakan SPM mengacu pada SPI, KEPI, PMK, serta pakta integritas & pernyataan independensi.                                        | Tidak ada tolok ukur risiko operasional yang diterima manajemen.<br>Tidak ada pengukuran kinerja internal untuk alokasi sumber daya.                                               |                                |
| 7       | Identifikasi risiko eksternal (independensi klien) via Lembar Kendali Klien.                                                                          | Risiko non-teknis (keuangan, SDM, operasional umum) belum diidentifikasi.                                                                                                          | Wawancara dan Analisis Dokumen |
|         | Identifikasi risiko internal (independensi penilai) via pernyataan independensi. Fokus risiko pada divisi teknis & administrasi (kepatuhan SPI/KEPI). | Tidak ada prosedur formal untuk identifikasi risiko di seluruh unit.<br>Tidak ada divisi HRD, risiko SDM (beban kerja, konflik, retensi) tidak terkelola.                          |                                |
| 8       | Tindakan preventif: Pakta integritas (anti-KKN, suap, gratifikasi) & pernyataan independensi (SPM II-C).                                              | Tidak ada sistem penilaian risiko fraud formal.                                                                                                                                    | Wawancara dan Analisis Dokumen |
|         | Tindakan detektif: Review dua jenjang laporan & penelaahan mutu tahunan. Tindakan korektif: Revisi laporan & teguran tertulis.                        | Tidak ada whistleblowing system untuk pelaporan anonim.<br>Tidak ada prosedur investigasi terdokumentasi untuk kecurangan (teknis/non-teknis).                                     |                                |
| 9       | Evaluasi perubahan melalui rapat kerja tahunan & penelaahan mutu (SPM I & VI).                                                                        | Mekanisme identifikasi perubahan reaktif (bukan proaktif).                                                                                                                         | Wawancara dan Analisis Dokumen |
|         | Penyesuaian prosedur reaktif (revisi laporan/dokumen teknis).                                                                                         | Tidak ada dokumentasi sistematis dampak perubahan struktur/proses (perubahan fungsi manajer umum).<br>Tidak ada prosedur khusus untuk menilai dampak perubahan regulasi/teknologi. |                                |

Sumber : Data Penelitian, 2025

Selain itu, sistem penilaian risiko terhadap potensi kecurangan belum dibentuk secara formal. Narasumber 1 menyatakan bahwa “saat ini kita belum ada”, yang menunjukkan KJPP JD belum memiliki *whistleblowing system* yang memungkinkan pelaporan pelanggaran secara anonim, maupun prosedur investigasi terdokumentasi untuk menangani dugaan kecurangan, baik teknis maupun non-teknis. Respons terhadap perubahan dalam organisasi masih bersifat

reaktif, dan tidak disertai dokumentasi sistematis mengenai dampak perubahan struktur atau regulasi. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian risiko belum dijalankan secara komprehensif dan terstruktur lintas unit organisasi.

**Tabel 4. Aktivitas Pengendalian - Ringkasan Hasil Penelitian**

| Prinsip | Penerapan                                                                                                             | Kelemahan                                                                                           | Instrumen                      |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 10      | Prosedur sistematis melalui Lembar Kendali Klien (SPM III) untuk evaluasi klien (legalitas, integritas, rekam jejak). | Verifikasi fisik dokumen legalitas (akta, izin usaha, sertifikat) tidak dilakukan sebelum inspeksi. | Wawancara dan Analisis Dokumen |
|         | Pembagian tugas terstruktur: business development (assessment awal) dan manajer teknis (aspek teknis).                | Celah prosedural menyebabkan risiko sengketa lahan..                                                | Wawancara dan Analisis Dokumen |
|         | Evaluasi independensi dan kompetensi tim (SPM II).                                                                    | Divisi non-teknis (keuangan) tidak memiliki SOP pengelolaan risiko..                                | Wawancara dan Analisis Dokumen |
| 11      | Penggunaan komputer, laptop, dan internet untuk kegiatan teknis/administratif (SPM VII).                              | Tidak ada sistem keamanan IT terstruktur.                                                           | Wawancara dan Analisis Dokumen |
|         | Penyimpanan data softcopy dan hardcopy.                                                                               | Tidak ada prosedur <i>backup/recovery</i> data formal.                                              | Wawancara dan Analisis Dokumen |
|         | Pengendalian akses dasar dengan password pribadi (SPM I).                                                             | Tidak ada personel IT khusus.                                                                       | Wawancara dan Analisis Dokumen |
| 12      | Kebijakan teknis terdokumentasi dalam 7 area SPM (SPM I-VII).                                                         | Sistem informasi belum terintegrasi/berbasis cloud.                                                 | Wawancara dan Analisis Dokumen |
|         | Sosialisasi kebijakan melalui rapat kerja, pelatihan, email, dan grup WhatsApp.                                       | Tidak ada kebijakan anti-fraud tertulis.                                                            | Wawancara dan Analisis Dokumen |
|         | Partisipasi wajib personel dengan bukti tandatangan                                                                   | Tidak ada whistleblowing system atau prosedur investigasi internal.                                 | Wawancara dan Analisis Dokumen |
|         |                                                                                                                       | Tidak ada perlindungan pelapor ( <i>whistleblower protection</i> ).                                 | Wawancara dan Analisis Dokumen |

Sumber : Data Penelitian, 2025

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis dokumen, tabel 4 menunjukkan kelemahan signifikan dalam pengendalian internal, terutama terkait pelaksanaan prosedur dan teknologi. Berdasarkan wawancara dengan Narasumber 4, verifikasi fisik atas dokumen legalitas seperti akta pendirian, izin usaha, dan sertifikat kepemilikan tidak dilakukan sebelum tahap inspeksi. Narasumber menjelaskan prosedur penilaian dimulai dengan “perencanaan terlebih dahulu... kemudian inspeksi ke lapangan untuk mengumpulkan data dan dokumentasi”, yang berpotensi membuka celah risiko terhadap sengketa lahan. Hal tersebut merupakan salah satu faktor yang menyebabkan masalah no. (4) di pendahuluan. Temuan ini sejalan dengan rekomendasi Prihartini, Armein, dan Anggita (2023), yang menekankan pentingnya verifikasi dokumen legalitas pada tahap awal melalui mekanisme pengajuan persetujuan pimpinan sebelum proses penilaian dilanjutkan. Mekanisme tersebut dapat diadopsi di KJPP JD untuk memitigasi

risiko sengketa sebelum tahap produksi. Di sisi lain, divisi non-teknis seperti keuangan belum memiliki SOP pengelolaan risiko yang terdokumentasi, yang membuat kontrol operasional menjadi lemah.

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis dokumen, Narasumber 1 maupun dokumen SPM mengonfirmasi bahwa sistem penyimpanan data masih berbasis hardcopy dan softcopy, tanpa dukungan sistem keamanan teknologi informasi (TI) yang terstruktur. Selain itu, belum tersedia prosedur formal untuk pencadangan (*backup/recovery*). Sistem informasi yang digunakan pun belum terintegrasi atau berbasis *cloud*, dan belum ada personel khusus yang menangani IT. Selain itu, belum terdapat kebijakan anti-fraud tertulis, mekanisme *whistleblowing*, atau prosedur investigasi internal. Ketiadaan perlindungan terhadap pelapor juga memperlemah upaya deteksi dini terhadap kecurangan atau pelanggaran etik.

**Tabel 5. Informasi dan Komunikasi - Ringkasan Hasil Penelitian**

| Prinsip | Penerapan                                                                                                                                          | Kelemahan                                                                                                                                                                                                                                                               |                                |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 13      | Laporan penilaian disusun berdasarkan SPI, KEPI, dan dokumen teknis (formulir inspeksi, kertas kerja, Lembar Kendali Klien).                       | Verifikasi dokumen legalitas hanya saat inspeksi lapangan, tidak ada verifikasi digital.                                                                                                                                                                                | Wawancara dan Analisis Dokumen |
|         | Data dihimpun dari sumber internal/eksternal dengan akuntabilitas lengkap (identitas pembuat, reviewer, tanda tangan).                             | Sistem informasi terfragmentasi: Data disimpan offline di perangkat terpisah tanpa sistem terpusat/backup.<br>Risiko kehilangan data, keterlambatan distribusi, dan biaya tambahan.                                                                                     |                                |
| 14      | Dapat komunikasi informal langsung ke pimpinan.                                                                                                    | Tidak ada <i>whistleblowing system</i> (WBS) formal.                                                                                                                                                                                                                    | Wawancara dan Analisis Dokumen |
|         | Rapat mingguan untuk evaluasi tugas dan isu lapangan.<br>Sosialisasi kebijakan dan prosedur sebelum penugasan (SPM I-E).                           | Nomor telepon pengaduan tidak tercantum di media sosial (Instagram/LinkedIn) bertentangan dengan SPM II-D.<br>Tidak ada dokumentasi prosedur pelaporan, perlindungan pelapor, atau mekanisme investigasi.<br>Tidak ada sistem pelaporan anonim dengan jaminan keamanan. |                                |
| 15      | Penjelasan prosedur penilaian ke klien sesuai SPI/KEPI.                                                                                            | Tidak ada SOP komunikasi eksternal yang terdokumentasi.                                                                                                                                                                                                                 | Wawancara dan Analisis Dokumen |
|         | Komunikasi dengan regulator (P2PK) melalui laporan dan dokumen pemeriksaan.<br>Partisipasi forum eksternal (MAPPI) untuk diskusi informal standar. | Tidak ada sistem umpan balik formal dari pemangku kepentingan eksternal.<br>Informasi sensitif internal tidak dibuka, berpotensi mengurangi transparansi.                                                                                                               |                                |

Sumber : Data Penelitian, 2025

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis dokumen, tabel 5 menunjukkan sejumlah kelemahan yang dihadapi KJPP JD dalam pengelolaan informasi dan komunikasi, baik internal maupun eksternal. Verifikasi dokumen legalitas hanya dilakukan saat inspeksi lapangan tanpa dukungan verifikasi digital sebelumnya. Sistem informasi bersifat terfragmentasi, dengan data disimpan secara offline di perangkat terpisah tanpa sistem terpusat atau prosedur backup, yang meningkatkan risiko kehilangan data, keterlambatan distribusi informasi, serta potensi biaya tambahan. Selain itu, belum tersedia sistem pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*) yang formal dan terdokumentasi sesuai dengan ketentuan SPM II-D.

Berdasarkan wawancara, analisis dokumen, serta penelusuran media sosial, ditemukan bahwa nomor pengaduan yang dimaksud dalam wawancara dan dokumen SPM belum dipublikasikan pada kanal resmi, seperti media sosial. Selain itu, tidak terdapat dokumentasi yang jelas mengenai prosedur pelaporan, mekanisme perlindungan bagi pelapor, maupun prosedur investigasi internal. Sistem pelaporan anonim yang menjamin kerahasiaan dan keamanan pelapor juga belum tersedia, sehingga memengaruhi efektivitas deteksi dini terhadap penyimpangan. Narasumber 1 juga mengonfirmasi bahwa hingga saat ini belum tersedia sistem *whistleblowing* yang terimplementasi di organisasi.

Di sisi komunikasi eksternal, belum ada SOP formal yang mengatur alur komunikasi dengan klien atau regulator, serta tidak tersedia sistem umpan balik yang memungkinkan pemangku kepentingan eksternal menyampaikan masukan secara terstruktur. Ketidadaan transparansi informasi internal juga berpotensi menimbulkan kesan tertutup dan mengurangi akuntabilitas organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis dokumen, tabel 6 merangkum temuan bahwa KJPP JD belum melaksanakan audit mutu internal tahunan secara formal sebagaimana diwajibkan dalam dokumen SPM VI-B No. 1. Selain itu, posisi Manajer SPM yang juga merangkap sebagai Partner menimbulkan konflik independensi yang berpotensi mengganggu objektivitas evaluasi. Evaluasi terhadap dampak perubahan struktur organisasi, seperti perubahan fungsi Manajer Umum, juga belum dilakukan secara sistematis. Di sisi lain, tidak terdapat unit khusus yang menangani manajemen sumber daya manusia (HRD), sehingga evaluasi terhadap aspek non-teknis, termasuk pengelolaan SDM dan potensi konflik kepentingan, belum berjalan secara terstruktur.

**Tabel 6. Aktivitas Pemantauan - Ringkasan Hasil Penelitian**

| Prinsip | Penerapan                                                                                 | Kelemahan                                                                                                                                      |                                |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 16      | Review berjenjang dalam penyusunan laporan (Reviewer dan Partner) sesuai SPM V-B.         | Tidak ada audit mutu internal formal yang diwajibkan SPM VI-B No. 1.                                                                           | Wawancara dan Analisis Dokumen |
|         | Evaluasi independensi pada setiap penugasan.                                              | Manajer SPM merangkap sebagai Partner (konflik independensi).                                                                                  |                                |
| 17      | Penilaian kinerja karyawan tahunan.                                                       | Tidak ada evaluasi dampak perubahan struktur (perubahan fungsi manajer umum).                                                                  | Wawancara dan Analisis Dokumen |
|         | Review harian untuk identifikasi kelemahan (Ketidaksesuaian metode SPI).                  | Tidak ada unit HRD khusus dan evaluasi non-teknis (SDM, konflik kepentingan) tidak sistematis.                                                 |                                |
| 17      | Komunikasi kekurangan secara informal (diskusi langsung, catatan revisi, rapat mingguan). | Tidak ada dokumentasi formal temuan kekurangan, tindak lanjut, atau analisis akar masalah.                                                     | Wawancara dan Analisis Dokumen |
|         | Instruksi koreksi oleh Partner sebelum laporan diterbitkan.                               | Tidak ada sistem pelaporan internal terstruktur (whistleblowing system).<br>Tidak ada pemantauan jangka panjang efektivitas tindakan korektif. |                                |

Sumber : Data Penelitian, 2025

Lebih lanjut, organisasi belum memiliki dokumentasi formal terkait temuan atas kekurangan dalam pelaksanaan pengendalian internal, tindak lanjut yang telah dilakukan, maupun analisis akar penyebab permasalahan. Ketiadaan dokumentasi ini menyulitkan proses evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Selain itu, belum tersedia sistem pelaporan internal yang terstruktur, seperti mekanisme whistleblowing, yang dapat mendukung deteksi dini terhadap pelanggaran atau kecurangan. Pemantauan jangka panjang terhadap efektivitas tindakan korektif juga belum dilakukan secara sistematis, yang mengakibatkan potensi terulangnya kesalahan dan lemahnya proses pembelajaran organisasi.

Berdasarkan tabel 7, rekomendasi perbaikan mencakup: (1) Lingkungan Pengendalian dengan memperbarui dokumen SPM untuk menyelaraskan struktur organisasi aktual, menyeragamkan istilah jabatan, mendokumentasikan tugas seluruh divisi, serta mempertimbangkan pembentukan kembali divisi HRD terpisah guna meningkatkan akuntabilitas; (2) Penilaian Risiko melalui penyusunan *risk register* untuk mengidentifikasi risiko holistik, disertai penerapan saluran *whistleblowing* anonim dan prosedur investigasi kecurangan yang terstruktur; (3) Aktivitas Pengendalian dengan merumuskan kebijakan anti-*fraud* tertulis, memperketat prosedur verifikasi legalitas klien, serta meningkatkan pengelolaan teknologi informasi melalui sistem keamanan data dan *backup* terpusat; (4) Informasi dan Komunikasi dengan membangun sistem informasi terpadu (MIS/SPM digital) untuk memfasilitasi *audit trail* dan akses data real-time, serta menyusun SOP komunikasi eksternal yang jelas dengan klien dan regulator; (5) Aktivitas Pemantauan melalui audit mutu internal tahunan oleh tim independen, pembuatan *log* temuan dan *corrective action register* untuk melacak efektivitas perbaikan, serta penyesuaian frekuensi evaluasi saat terjadi

perubahan struktur atau proses. Dengan implementasi rekomendasi ini, diharapkan pengendalian internal KJPP JD menjadi lebih efektif, transparan, dan berkelanjutan, sesuai kerangka COSO 2013.

**Tabel 7. Ringkasan Evaluasi Sistem Pengendalian Berdasarkan COSO**

| Komponen COSO              | Deskripsi Ideal COSO 2013                                                                    | Temuan/Kondisi Aktual di KJPP JD                                                                                            | Evaluasi                                        |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 1. Lingkungan Pengendalian | Budaya organisasi mendukung integritas, struktur jelas, akuntabilitas, dan komitmen etika.   | Terdapat nilai etika dan integritas, namun dokumentasi struktur organisasi dan uraian tugas belum lengkap dan terkini.      | Perlu perbaikan dokumentasi dan struktur.       |
| 2. Penilaian Risiko        | Identifikasi risiko operasional, pelaporan, dan kepatuhan secara berkala dan terdokumentasi. | Tidak ada risk register; identifikasi risiko masih reaktif; tidak ada proses sistematis untuk risiko fraud dan operasional. | Sistem penilaian risiko belum berjalan baik.    |
| 3. Aktivitas Pengendalian  | Prosedur, otorisasi, verifikasi, serta pemisahan tugas untuk mencegah kesalahan dan fraud.   | Evaluasi klien dan pembagian peran sudah ada; namun tidak ada kebijakan formal anti-fraud dan verifikasi legalitas lemah.   | Pengendalian dasar ada, tapi belum lengkap.     |
| 4. Informasi & Komunikasi  | Sistem informasi terpusat, komunikasi internal & eksternal efektif dan terdokumentasi.       | Komunikasi masih informal; tidak ada sistem informasi manajemen; belum tersedia sistem whistleblowing.                      | Infrastruktur komunikasi perlu diperkuat.       |
| 5. Aktivitas Pemantauan    | Audit internal berkala, review kinerja sistem, dokumentasi koreksi atas temuan.              | Monitoring dilakukan, tapi tidak terdokumentasi; tidak ada audit mutu internal yang terpisah dan formal.                    | Pemantauan belum terstruktur dan berkelanjutan. |

Sumber : Data Penelitian, 2025

## SIMPULAN

Evaluasi sistem pengendalian internal pada proses bisnis Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) JD berdasarkan COSO *Internal Control – Integrated Framework* (2013) menunjukkan bahwa secara umum KJPP JD telah menerapkan sebagian besar elemen dalam kerangka COSO, namun masih terdapat kesenjangan signifikan pada beberapa area penting.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal penggunaan metode kualitatif dengan wawancara yang berpotensi menimbulkan bias, keterbatasan sampel yang mengurangi generalisasi temuan, keterbatasan waktu yang membatasi kedalaman analisis, dan keterbatasan akses terhadap dokumen internal yang bersifat sensitif atau rahasia. Untuk penelitian selanjutnya,

disarankan menggunakan pendekatan metode campuran, memperluas cakupan dengan melibatkan lebih banyak KJPP, melakukan studi jangka panjang untuk mengevaluasi perubahan sistem pengendalian, mengembangkan instrumen pengukuran yang lebih terstruktur, dan meneliti korelasi antara kualitas pengendalian internal dengan kinerja KJPP.

## REFERENSI

- Adeniran, A. O., & Tayo-Ladega, O. (2024). Critical analysis of phenomenological research design in a qualitative research method. *Management analytics and social insights*, 1(2), 186-196.
- Agung, G. (2021). Evaluasi Sistem Pengendalian Internal Pada Siklus Pengadaan: Studi Kasus Pada PT XYZ [Tesis]. Universitas Indonesia. <https://lib.ui.ac.id/>
- Anggita, F. R., & Prihartini, D. A. (2024). Desain Sistem Informasi Akuntansi Pengeluaran Kas Pada Kantor Jasa Penilai Publik Ruddy Barus Yenny Dan Partners. *Jurnal Akuntansi Dan Management Bisnis*, 4(1), 26-36.
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2020). *Auditing and Assurance Services* (17th ed.). Pearson.
- Ayu, R. (2023). Analisis Sistem Pengendalian Piutang Terhadap Piutang Tak Tertagih pada PT. Abadi Sakti Mitra Mandiri. *Jurnal EMT KITA*, 7(4), 911-924.
- Bimo, I. D., Prasetyo, C. Y., & Susilandari, C. A. (2019). The effect of internal control on tax avoidance: the case of Indonesia. *Journal of Economics and Development*, 21(2). <https://doi.org/10.1108/jed-10-2019-0042>
- Biro Hukum, Sekretariat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. (2019). Bunga Rampai Advokasi Litigasi Infrastruktur. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
- Borena, M. S. (2024). Examining COSO Framework Components for Enhancing Internal Control Effectiveness.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE.
- Coombs, H. (2022). Case study research: single or multiple. Southern Utah University.
- COSO. (2013). Internal Control – Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Firdiyanti, T. (2024). MA batalkan vonis bebas mantan pimpinan KJPP terkait korupsi TPA Sabang. AJNN. <https://www.ajnn.net/news/ma-batalkan-vonis-bebas-mantan-pimpinan-kjpp-terkait-korupsi-tpa-sabang/index.html>. Diakses pada 2 Februari 2025.
- Gaber, J. (2020). *Qualitative analysis for planning & policy: Beyond the numbers*. Routledge.
- Gao, J. (2022). Analysis of the Financial Internal Control Strategies of SME Based on the Background of Big Data. *Technium Social Sciences Journal*, 32. <https://doi.org/10.47577/issj.v32i1.6502>
- George, I. P., & Udoekanem, D. N. (2023). An Assessment Of Ethical Issues In Assets Valuation In Abuja, Nigeria. *Journal of Environmental Management and Construction Research*.

- Graham, L. (2015). Internal control audit and compliance: Documentation and testing under the new COSO framework. John Wiley & Sons.
- Hadi, S., Solossa, M., Rongalaha, J., & Palenewen, J. Y. (2024). Penyelesaian Sengketa Tanah Ulayat Masyarakatat Hukum Adat Suku Ngalum dengan Pemerintah Daerah Kabupaten Pegunungan Bintang. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 1(11).
- Hamed, R. (2023). The Role of Internal Control Systems in Ensuring Financial Performance Sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 15(13). <https://doi.org/10.3390/su151310206>
- Hidayat, H., Mahdi, F. M., & Salama, S. C. U. (2024). Manajemen Operasional Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Dalam Melakukan Prosedur Penilaian Properti Sederhana:(Studi Pada KJPP Fuadah Rudi dan Rekan Cabang Malang). *Journal of Islamic Economics Development and Innovation (JIEDI)*, 4(2), 103-110.
- Humble, N., & Mozeliuss, P. (2022, May). Content analysis or thematic analysis: Similarities, differences and applications in qualitative research. In *European conference on research methodology for business and management studies (Vol. 21, No. 1, pp. 76-81)*.
- International Valuation Standards Council. (2024). International valuation standards (Effective 31 January 2025). International Valuation Standards Council.
- Kementerian Keuangan Indonesia. PMK Nomor 101/PMK.01/2014 Tentang Penilai Publik.
- Kementerian Keuangan Indonesia. PMK Nomor 118/PMK.01/2021 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan.
- Kementerian Keuangan Indonesia. PMK Nomor 228/PMK.01/2019 Tentang Penilai Publik.
- Lame, G. (2019, July). Systematic literature reviews: An introduction. In *Proceedings of the design society: international conference on engineering design (Vol. 1, No. 1, pp. 1633-1642)*. Cambridge University Press.
- Leite, D. F., Padilha, M. A. S., & Cecatti, J. G. (2019). Approaching literature review for academic purposes: The Literature Review Checklist. *Clinics*, 74, e1403.
- Liang, C., Lourie, B., & Nekrasov, A. (2024). Does the risk aversion of accountants matter? Female rank-and-file accounting employees and internal control quality. *Journal of Accounting and Public Policy*, 45, 107194.
- Lokanan, M., & Sharma, S. (2025). Reprint of: The use of machine learning algorithms to predict financial statement fraud. *The British Accounting Review*, 101560.
- Lusiana, M. G., & Arfamaini, R. (2022). Evaluasi Penerapan Sistem Pengendalian Internal atas Penjualan Kredit pada PT. Tri Teknik Perkasa. *Jurnal Manajemen Keuangan Publik*, 6(1), 32-49.
- Masyarakat Profesi Penilai Indonesia (MAPPI). (2023). Kasus di pengadaan tanah mendominasi aduan ke Dewan Penilai. *Media Penilai*. <https://mediapenilai.mappi.or.id/index.php/2023/12/14/kasus-di-pengadaan-tanah-mendominasi-aduan-ke-dewan-penilai/> . Diakses pada 13 Desember 2024.

- Masyarakat Profesi Penilai Indonesia (MAPPI). (2018). Kode Etik Penilai Indonesia dan Standar Penilaian Indonesia. Edisi VII - 2018). Masyarakat Profesi Penilai Indonesia.
- Masyarakat Profesi Penilai Indonesia (MAPPI). (2023). Sejarah penilai di Indonesia (1): Munculnya tiga serangkai. Media Penilai. <https://mediapenilai.mappi.or.id/index.php/2023/12/22/sejarah-penilai-di-indonesia-1-munculnya-tiga-serangkai/>. Diakses pada 2 Februari 2025.
- Mizrak, F. (2023). Integrating Cybersecurity Risk Management Into Strategic Management: A Comprehensive Literature Review. *Research Journal of Business and Management*. Vol. 10.
- Moeller, R. R. (2014). *Executive's guide to COSO internal controls: Understanding and implementing the new framework*. Wiley.
- Panchenko, L., & Samovilova, N. (2020). Secondary data analysis in educational research: opportunities for PhD students. In *Shs web of conferences* (Vol. 75, p. 04005). EDP Sciences.
- Priya, A. (2021). Case study methodology of qualitative research: Key attributes and navigating the conundrums in its application. *Sociological Bulletin*, 70(1), 94-110.
- Putri, A. (2022). Analisis Pengendalian Internal Berbasis Coso Umkm Kosmetik: Perusahaan X [Tesis]. Universitas Indonesia. <https://lib.ui.ac.id/>
- Rachman, D., & Urbaniyah, I. (2024). PENGARUH SISTEM INFORMASI AKUNTANSI DAN PENGENDALIAN INTERNAL TERHADAP EFEKTIVITAS PENJUALAN PADA PT NAGA MULIA TEKSTIL. *AKURATI Jurnal Ilmiah Akuntansi FE UNIBBA*, 15(01), 58-72.
- Rizqia, C. D. M. (2023). Reformulasi PMK No.228/PMK.01/2019 Tentang Penilai Publik Guna Pelaksanaan Hukum Jasa Penilai Untuk Kepentingan Umum [Tesis]. Universitas Sebelas Maret. <https://digilib.uns.ac.id/dokumen/detail/99704/REFORMULASI-PMK-NO228PMK012019-TENTANG-PENILAI-PUBLIK-GUNA-PELAKSANAAN-HUKUM-JASA-PENILAI-UNTUK-KEPENTINGAN-UMUM>.
- Romney, M. B., Summers, S. L., Wood, D. A., & Steinbart, P. J. (2021). *Accounting information systems* (15th ed.). Pearson.
- Salsabila, I. (2023). Analisis Sistem Pengendalian Internal Dan Resiko Dalam Siklus Penggajian Karyawan Menggunakan Pendekatan COSO (Studi Kasus Pada Rumah Sakit X) [Tesis]. Universitas Indonesia. <https://lib.ui.ac.id/>
- Santoso, U. (2016). Penyelesaian Sengketa Dalam Pengadaan Tanah Untuk Kepentingan Umum. *Perspektif*, 21(3), 188-198.
- Satyarini, E. D. (2021). Evaluasi Sistem Pengendalian Internal Pada Proses Pengelolaan Dan Penyebarluasan Data Dan Informasi Geospasial Pada Badan Informasi Geospasial (BIG) [Tesis]. Universitas Indonesia. <https://lib.ui.ac.id/>
- Septo, D., Suparji, S., & Rifai, A. (2022). Kepastian Hukum Jasa Penilai Publik Di Indonesia. *Jurnal Magister Ilmu Hukum*, 7(2), 14-28.
- Sheydayi, A., & Dadashpoor, H. (2023). Conducting qualitative content analysis in urban planning research and urban studies. *Habitat International*, 139, 102878.

- Simamora, J., & Hatta, S. G. M. (2024). Optimalisasi Perlindungan Hukum Bagi Penilai Publik Di Indonesia. *Jurnal Kritis Studi Hukum*, Vol. 9 No. 7. 1-9.
- Sodikin, A. (2020). Sistem pengendalian mutu pelaksanaan penilaian di lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. DIKN Kementerian Keuangan RI.  
<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/12941/Sistem-Pengendalian-Mutu-Pelaksanaan-Penilaian-Di-Lingkungan-Direktorat-Jenderal-Kekayaan-Negara.html>
- Sofyani, H., Abu Hasan, H., & Saleh, Z. (2023). Does internal control contribute to quality management in higher education institutions? Indonesia's adoption experience of the COSO integrated framework. *The TQM Journal*, 35(8), 2162–2180. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2022-0201>
- Suciati, S., & Amapoli, E. (2023). Mengenal Kantor Jasa Penilai Publik: Indonesia. *Jurnal Pijar*, 1(2), 179-190.
- Taki, I., Habba, B., & Berrada el Azizi, T. (2024). Internal control and risk management in the Moroccan family businesses. *Polish Journal of Management Studies*, 29(1), 356-371.
- Taherdoost, H. (2021). Data collection methods and tools for research; a step-by-step guide to choose data collection technique for academic and business research projects. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 10(1), 10-38.
- The Appraisal Foundation. (2019). Uniform standards of professional appraisal practice: 2020–2021 edition. The Appraisal Foundation.
- Triono, B. S., & Dewi, S. N. (2020). Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 21(01). <https://doi.org/10.29040/jap.v21i1.1008>
- Turale, S. (2020). A brief introduction to qualitative description: A research design worth using. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 24(3), 289-291.
- Ugoani, J., & Ibeenwo, G. I. (2022). External Audit Process Failures: Unethical Practices and Business Demise. *Business, Management and Economics Research*, 8(1), 1-11.
- Universitas Indonesia.
- Wang, P., Bu, H., & Liu, F. (2022). Internal control and enterprise green innovation. *Energies*, 15(6), 2193.
- Yansyah, M. F., Triatmojo, M. K., & Silalahi, R. P. (2022). URGENSI PENILAI PEMERINTAH DALAM PENGALIHAN HAK ATAS TANAH ULAYAT DI PAPUA. *JISMA: Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, dan Akuntansi*, 1(5), 737-742.