

Evaluation of the Implementation of Internal Control in the Project Budget Realization of PT ABC

Wiwi Ratna Wangi¹

Siti Nurwahyuningsih Harahap²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia, Indonesia

*Correspondences : wiwi.ratnaw98@gmail.com

ABSTRACT

PT ABC, engaging in solar power plants, faces obstacles in project budget realization due to weak internal control. This study aims to evaluate the effectiveness of internal control in project budget realization at PT ABC. Internal control plays an important role because weaknesses in this process can cause operational and financial losses. This study uses a qualitative method with a case study approach that focuses on identifying risks and control activities. Research data was obtained through semi-structured interviews with management and analysis of company documents. The results of the study indicate that PT ABC's internal controls still have a number of weaknesses, mainly due to the lack of a systematic risk register and adequate SOPs to support each stage of budget realization. This condition indicates that the risk identification and mitigation processes are not yet optimal in order to PT ABC needs to develop a risk register, establish written procedures, and strengthen inter-division coordination.

Keywords: Internal Control, COSO, Budget Realization, PLTS

Evaluasi Penerapan Pengendalian Internal atas Realisasi Anggaran Proyek terhadap pada PT ABC)

ABSTRAK

PT ABC yang bergerak dibidang PLTS, menghadapi kendala dalam realisasi anggaran proyek akibat lemahnya pengendalian internal. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas pengendalian internal dalam realisasi anggaran proyek pada PT ABC. Pengendalian internal memegang peran penting karena kelemahan dalam proses ini dapat menimbulkan kerugian operasional maupun finansial. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang berfokus pada identifikasi risiko dan aktivitas pengendalian. Data penelitian diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan pihak manajemen serta analisis dokumen perusahaan. Hasil studi menunjukkan bahwa pengendalian internal PT ABC masih memiliki sejumlah kelemahan, terutama karena belum tersedianya *risk register* yang sistematis dan SOP yang memadai untuk mendukung setiap tahap realisasi anggaran. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa proses identifikasi dan mitigasi risiko belum berjalan optimal sehingga PT ABC perlu menyusun *risk register*, menetapkan prosedur tertulis dan memperkuat koordinasi antardivisi.

Keywords: Pengendalian Internal, COSO, Realisasi Anggaran, PLTS

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



e-ISSN 2302-8556

Vol. 36 No. 3
Denpasar, 31 Maret 2026
Hal. 836-848

DOI:
10.24843/EJA.2026.v36.i03.p18

PENGUTIPAN:

Wangi, W. R., & Harahap, S. N. (2026). Evaluation of the Implementation of Internal Control in the Project Budget Realization of PT ABC. *E-Jurnal Akuntansi*, 36(3), 836-848

RIWAYAT ARTIKEL:

Artikel Masuk:
13 Januari 2026
Artikel Diterima:
11 Maret 2026

PENDAHULUAN

Industri Pembangkit Listrik Tenaga Surya (PLTS) menjadi perhatian penting di semua negara (Nurjaman dan Purnama, 2022). Di Indonesia, industri ini menunjukkan perkembangan yang signifikan dalam beberapa tahun terkakhir. Hal tersebut didorong oleh potensi energi surya yang melimpah dan komitmen pemerintah terhadap transisi energi bersih dan berkelanjutan. Seiring dengan perkembangan industri energi terbarukan, industri PLTS dihadapkan pada tantangan pengelolaan risiko, efisiensi operasional, dan kepatuhan terhadap regulasi. Salah satu aspek krusial dalam mendukung keberlanjutan bisnis dan operasional PLTS adalah penerapan pengendalian internal yang efektif. Dengan adanya sistem pengendalian internal yang efektif, diharapkan dapat mengurangi risiko yang dapat menjadi penghambat perusahaan dalam mencapai tujuan. Menghasilkan laba dan mengurangi biaya secara optimal adalah tujuan utama perusahaan.

PT ABC yang berfokus pada konstruksi dan pengembangan PLTS dengan skema bisnis *Engineering, Procurement & Construction (EPC) Service* mengalami *cost overrun* pada beberapa proyek yang telah dilaksanakan tahun 2019-2024. Hal tersebut disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Cost Overrun Proyek PT ABC 2019-2024

Proyek	Anggaran	Realisasi		Cost Overrun
Proyek A	38,962,316,260	43,228,217,301	-	4,265,901,041
Proyek B	1,613,341,587	1,717,361,103	-	104,019,516
Proyek C	1,003,680,750	881,657,810		122,022,940
Proyek D	484,622,923	541,159,437	-	56,536,514
Proyek E	8,234,884,000	5,484,659,470		2,750,224,530
Proyek F	697,595,124	681,166,843		16,428,281
Proyek G	854,771,626	735,768,070		119,003,556
Proyek H	3,800,000,000	3,708,730,402		91,269,598
Proyek I	1,678,068,949	1,878,525,814	-	200,456,865
Proyek J	31,842,965,951	28,247,448,853		3,595,517,098
Proyek K	30,220,127,676	28,542,173,162		1,677,954,514
Proyek L	29,070,000,000	22,027,418,693		7,042,581,307
Proyek M	2,724,532,591	2,607,569,889		116,962,702

Sumber : Data Penelitian, 2025

Beberapa proyek tercatat mengalami *cost overrun* yang disebabkan karena adanya keterlambatan penyelesaian proyek dan kenaikan harga material sehingga berdampak pada pembengkakan biaya dan gangguan arus kas. Kondisi ini menunjukkan pentingnya penerapan sistem pengendalian internal yang efektif untuk menjamin efisiensi dan akuntabilitas realisasi anggaran proyek. Dengan adanya sistem pengendalian internal yang kuat, perusahaan dapat mengidentifikasi kelemahan dalam proses bisnis, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, serta meningkatkan akuntabilitas dan transparansi (Vulley, 2022).

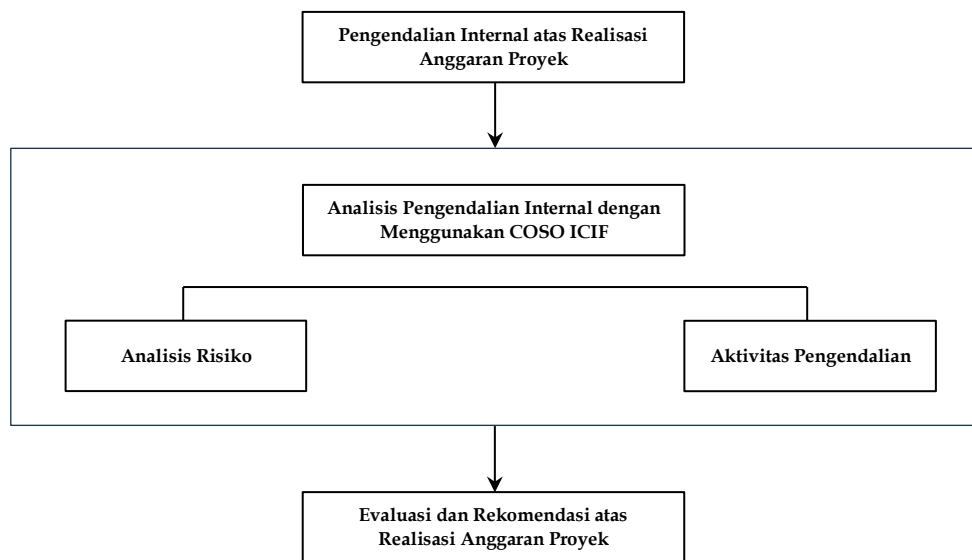
Terdapat beberapa penelitian yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini. Penelitian oleh Utami (2017) menjelaskan bahwa pengendalian internal atas realisasi anggaran proyek di PT ABC belum memadai jika dibandingkan dengan *best practice* berdasarkan kerangka COSO *Internal Control – Integrated Framework*. Terdapat beberapa kesenjangan antara kondisi aktual perusahaan dengan prinsip pengendalian internal yang seharusnya, yang menimbulkan potensi penyimpangan (*irregularities*) dan risiko terhadap keberlanjutan usaha perusahaan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Legesse (2021) menunjukkan bahwa sistem implementasi dan pengendalian anggaran organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kurangnya partisipasi manajemen tingkat bawah dalam penyusunan anggaran, keterlambatan dalam persetujuan anggaran, pemanfaatan anggaran yang kurang optimal, keterlambatan dalam pelaporan selisih anggaran, serta kurangnya sistem pemantauan dan evaluasi oleh manajer level atas. Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa semua faktor yang diteliti terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan dan pengendalian anggaran organisasi.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2023), secara keseluruhan pengendalian internal pada PT WAN masih memiliki kekurangan. Hal tersebut ditandai oleh tidak adanya SOP formal, ketidakteraturan dalam proses pengadaan, pencatatan, dan penjualan aset, tidak lengkapnya pencatatan aset tetap dan perhitungan penyusutan yang kurang akurat serta kurangnya pemahaman pegawai mengenai mekanisme pengendalian internal aset tetap. Kelemahan tersebut berdampak pada ketidakandalan laporan keuangan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan sistem pengendalian internal melalui penyusunan SOP aset tetap, pelabelan aset, *stock opname* rutin, peningkatan kompetensi SDM, serta pemanfaatan sistem teknologi akuntansi.

Secara keseluruhan, penelitian ini memiliki beberapa perbedaan dibandingkan penelitian terdahulu. Obyek pada penelitian ini adalah realisasi anggaran proyek pada sektor energi terbarukan (PLTS), yang belum pernah diteliti sebelumnya. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang menggunakan 5 komponen *Internal Control Integrated Framework* COSO sebagai dasar analisis, penelitian ini berfokus pada komponen identifikasi risiko dan pengendalian internal agar dapat lebih berfokus pada penyelesaian masalah yang dihadapi perusahaan. penelitian ini berfokus pada pengendalian anggaran proyek agar tidak terjadi *cost overrun*.

Berdasarkan kesenjangan tersebut tujuan penelitian ini adalah menganalisis penerapan pengendalian internal atas realisasi anggaran proyek pada PT ABC berdasarkan kerangka COSO ICIF dan memberikan rekomendasi perbaikan bagi manajemen untuk meningkatkan efisiensi serta transparansi penggunaan anggaran proyek yang digambarkan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber : Data Penelitian, 2025

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus yang bertujuan untuk memahami secara mendalam penerapan pengendalian internal atas realisasi anggaran proyek pada PT ABC, perusahaan yang bergerak di bidang pembangkit listrik tenaga surya (PLTS). Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena secara kontekstual dan komprehensif, khususnya terkait praktik pengendalian internal yang memengaruhi efektivitas pengelolaan anggaran proyek.

Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari dua sumber, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dengan beberapa metode seperti dokumentasi, observasi, wawancara, focus group discussion, survei, dan eksperimen (Ganesha et al., 2022). Data primer diperoleh melalui wawancara semiterstruktur dengan tiga responden kunci yang terdiri dari *Project Management Manager*, *Supply Chain Supervisor* dan *Finance Manager*. Responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu, yaitu memiliki masa kerja di atas dua tahun dikarenakan responden dengan masa kerja di atas dua tahun memiliki pemahaman yang lebih mengenai proses realisasi anggaran proyek di PT ABC. Wawancara dilakukan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai implementasi sistem pengendalian internal di masing-masing fungsi organisasi.

Tabel 2. Daftar Narasumber beserta Posisi/Jabatan pada PT ABC

Kode Responden	Posisi/Jabatan
GD	<i>Project Management Manager</i>
FA	<i>Supply Chain Management Supervisor</i>
P	<i>Finance Manager</i>

Sumber : Data Penelitian, 2025

Data sekunder dikumpulkan melalui analisis dokumen perusahaan seperti *Bill of Material (BOM)*, *Standard Operating Procedure (SOP)*, laporan realisasi

anggaran, serta struktur organisasi yang digunakan untuk memperkuat dan memverifikasi hasil wawancara. Menurut Taherdoost (2021), data sekunder membantu dalam memahami tren historis, membandingkan temuan penelitian saat ini dengan studi sebelumnya, dan memastikan adanya kerangka referensi yang kuat.

Penelitian ini berfokus pada dua komponen pengendalian internal berdasarkan *COSO Internal Control Integrated Framework (ICIF)*, yaitu penilaian risiko dan aktivitas pengendalian. Komponen penilaian risiko berfungsi untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi potensi risiko yang dapat memengaruhi efektivitas pengendalian anggaran proyek. Sementara itu, aktivitas pengendalian mencakup evaluasi atas prosedur otorisasi, verifikasi, dan pemisahan tugas sebagai upaya mencegah penyimpangan dalam penggunaan anggaran. Analisis terhadap ketiga komponen tersebut dilakukan melalui interpretasi hasil wawancara, observasi, dan telaah dokumen guna menilai tingkat efektivitas pengendalian internal PT ABC serta memberikan rekomendasi perbaikan yang relevan.

Menurut Populix (2020), salah satu kendala yang terdapat dalam penelitian dengan metode wawancara adalah hasil penelitian yang bias. Bias penelitian dengan menggunakan survei dan wawancara dapat disebabkan adanya faktor subjektif serta kepentingan pribadi dalam organisasi baik dari responden atau narasumber yang dapat menyebabkan hasil survei tidak mewakili kondisi yang terjadi seutuhnya pada organisasi (Populix, 2020). Pada penelitian ini metode yang digunakan untuk mengatasi bias tersebut adalah studi dokumen dan observasi. Penggunaan kedua jenis data ini bertujuan untuk memastikan adanya triangulasi data, dimana informasi dari berbagai sumber diverifikasi untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas hasil penelitian (Creswell dan Creswell, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kerangka konseptual pengendalian internal yang dirumuskan oleh COSO menjelaskan bahwa sistem pengendalian internal terdiri atas beberapa komponen yang saling berhubungan. Dalam penelitian ini, fokus analisis diarahkan pada dua komponen utama, yaitu penilaian risiko (*risk assessment*) dan aktivitas pengendalian (*control activities*).

Pada subbab ini dijelaskan Berdasarkan hasil wawancara dengan divisi yang terlibat dalam proses penyusunan *baseline budget* hingga pelaksanaan poyek yaitu PM, SCM dan *finance* tidak dilakukan identifikasi risiko yang berpotensi terjadi pada proses tersebut. Hal tersebut dibuktikan bahwa PT ABC tidak memiliki *risk register* atau dokumen formal lainnya yang berisi analisis terkait risiko. Berikut risiko yang diidentifikasi oleh divisi PM, SCM dan *finance* dalam setiap tahapan penyusunan dan realisasi anggaran di PT ABC disajikan dalam Tabel 3.

Tabel 3. Analisis Risiko, Aktivitas Pengendalian Penyusunan Anggaran Proyek

Aktivitas	Risiko	Aktivitas Pengendalian Berjalan	Analisis
<i>Aanwijzing</i> dan survei lokasi proyek	Tidak mendapatkan informasi dengan benar terkait tender karena kurang memperhatikan jalannya <i>aanwijzing</i> Perubahan desain karena titik pemasangan komponen-komponen utama yang belum pasti	Pencatatan dan dokumentasi yang lengkap dengan membuat ceklis Melakukan survei ulang dengan <i>checklist</i> teknis lebih detail dan melakukan pengukuran dengan menggunakan drone	Efektif Efektif, namun diperlukan pengendalian preventif
Menentukan estimasi kuantiti dan harga awal	Terdapat fluktuasi harga pada komponen utama yang bernilai tinggi	Melakukan pengajuan <i>Request for Quotation</i> (RFQ)	Efektif
Menentukan spesifikasi dan kuantiti material atau jasa dalam penyusunan BOM	Ukuran atau spesifikasi komponen yang mengacu pada desain tidak sesuai pada saat pelaksanaan proyek	Desain dibuat menggunakan <i>software</i> PVSyst	Efektif
	Pekerjaan tambahan diluar <i>scope</i> pekerjaan utama yang tidak termasuk dalam BOM	Mendefinisikan ruang lingkup pekerjaan secara rinci dan tertulis antara pekerjaan utama dan pekerjaan tambahan dalam dokumen kontrak	Efektif
Menghitung <i>baseline budget</i>	Harga final lebih tinggi dibandingkan estimasi harga yang ditawarkan ke klien Keterlambatan penyampaian proposal tender karena lambatnya quote dari supplier untuk material baru yang belum pernah digunakan atau dibeli sebelumnya	Menetapkan prosedur <i>variation order</i> Berkoordinasi dengan supplier agar dikirimkan <i>quotation</i> detail terkait material yang akan diorder	Efektif Tidak efektif karena koordinasi dengan supplier lambat
Verifikasi <i>baseline budget</i> oleh manajemen	Tidak dilakukan pengecekan ulang terkait harga dan volume	Verifikasi lintas divisi	Efektif

Sumber : Data Penelitian, 2025

Berdasarkan hasil wawancara mengenai identifikasi risiko dan efektivitas aktivitas pengendalian internal, terlihat bahwa meskipun beberapa pengendalian telah berjalan efektif, terdapat sejumlah aktivitas pengendalian yang belum dijalankan. Oleh karena itu, hasil analisis ini menjadi dasar untuk merumuskan berbagai rekomendasi perbaikan pengendalian internal yang lebih tepat, sehingga tujuan pengendalian anggaran proyek dapat tercapai secara lebih efektif.

Tabel 4. Rekomendasi Perbaikan Aktivitas Pengendalian Penyusunan Anggaran Proyek

Risiko	Aktivitas Pengendalian Berjalan	Kelemahan Aktivitas Pengendalian Berjalan	Rekomendasi Aktivitas Pengendalian
Titik pemasangan komponen-komponen utama yang belum pasti	Melakukan survei ulang dengan checklist teknis lebih detail	Pengendalian berjalan tidak dapat memitigasi risiko yang terjadi karena tidak ada mekanisme formal titik-titik pemasangan sebelum desain final dibuat, selain itu pengendalian bersifat reaktif bukan preventif	Membuat berita acara atas dokumentasi hasil survei yang ditandatangani oleh tim teknis dan klien
Keterlambatan penyampaian proposal tender karena lambatnya quote dari supplier untuk material baru yang belum pernah digunakan atau dibeli sebelumnya	Berkoordinasi dengan supplier agar dikirimkan quotation dan detail kebutuhan terkait material yang akan diorder dihari yang sama	Pengendalian yang berjalan tidak dapat memitigasi risiko yang terjadi karena pengendalian yang berjalan fokus ke supplier dan tidak mengatasi akar masalah yang terjadi di internal perusahaan yaitu tidak ada porsedur <i>early warning</i> ketika adanya material baru	Koordinasi dengan PM agar ada pemberitahuan lebih awal jika terdapat material baru yang belum pernah dibeli atau digunakan sebelumnya

Sumber: Data Penelitian, 2025

Berdasarkan hasil wawancara, terdapat kelemahan yang teridentifikasi pada aktivitas pengendalian penyusunan anggaran proyek yaitu pengendalian yang berjalan merupakan tindakan reaktif bukan *preventif* dimana tidak ada mekanisme formal yang mengatur titik pemasangan sebelum desain final dibuat. Kelemahan tersebut berpotensi menimbulkan risiko adanya perubahan data atau informasi yang diperoleh pada tahap survei sehingga mengharuskan untuk dilakukan survei ulang. Akibatnya, dapat terjadi penyesuaian pada desain yang memerlukan revisi gambar teknis dan berpotensi mengubah estimasi biaya yang telah disusun. Aktivitas pengendalian yang dapat direkomendasikan untuk memitigasi risiko tersebut adalah penyusunan dan pemberlakuan berita acara hasil survei yang terdokumentasi secara formal serta ditandatangani oleh tim

teknis dan pihak klien sebagai bentuk legal *confirmation* atas data lapangan yang telah diperoleh. Dokumentasi ini berfungsi sebagai bukti validasi awal dan acuan resmi bagi proses desain teknis, sehingga meminimalkan potensi perubahan spesifikasi atau kebutuhan lokasi pada tahap berikutnya. Implementasi pengendalian tersebut diharapkan dapat mengurangi risiko terjadinya pengulangan aktivitas survei, selain itu untuk meningkatkan efisiensi anggaran serta memperkuat proses pengendalian internal dalam penyusunan anggaran proyek.

Berdasarkan hasil wawancara, terdapat kelemahan yang teridentifikasi pada aktivitas pengendalian penyusunan anggaran proyek yaitu pengendalian yang berjalan fokus ke supplier dan tidak mengatasi akar masalah yang terjadi di internal perusahaan yaitu tidak ada pemberitahuan lebih awal ketika adanya material baru. Kelemahan tersebut berpotensi menyebabkan keterlambatan dalam pengajuan harga proyek pada periode tender yang ditetapkan, sehingga perusahaan berisiko tidak dapat melanjutkan proses tender. Aktivitas pengendalian yang dapat direkomendasikan untuk memitigasi risiko tersebut adalah koordinasi dengan PM agar ada pemberitahuan lebih awal jika terdapat material baru yang belum pernah dibeli atau digunakan sebelumnya. Dengan adanya mekanisme tersebut, perusahaan memiliki acuan tindakan yang jelas dalam merespon perubahan kebutuhan material, sehingga pengendalian internal dapat diperkuat dan risiko keterlambatan pengajuan harga dapat diminimalkan.

Subbab yang kedua menjelaskan mengenai analisis risiko atas realisasi anggaran proyek. Aktivitas dalam tahap realisasi anggaran proyek adalah pengadaan barang dan jasa dan pembelian material dan jasa. Setiap tahap realisasi anggaran proyek tersebut dilakukan analisis mengenai identifikasi risiko, dampak risiko yang ditimbulkan, aktivitas pengendalian yang diimplementasikan serta identifikasi efektivitas pengendalian atas risiko tersebut, sebagaimana dijelaskan dalam Tabel 5.

Berdasarkan Tabel 5 analisis risiko dan efektivitas aktivitas pengendalian internal atas realisasi anggaran proyek, terlihat bahwa meskipun beberapa pengendalian telah berjalan efektif, terdapat sejumlah aktivitas pengendalian yang belum mampu memitigasi risiko secara optimal. Oleh karena itu, hasil analisis ini menjadi dasar untuk merumuskan berbagai rekomendasi perbaikan pengendalian internal yang lebih tepat, sehingga tujuan pengendalian anggaran proyek dapat tercapai secara lebih efektif.

Tabel 5. Analisis Risiko, Dampak Risiko, Aktivitas Pengendalian Realisasi Anggaran Proyek

Aktivitas	Risiko	Aktivitas Pengendalian Berjalan	Analisis
Pengadaan barang dan jasa	Terjadi keterlambatan dalam proses pengiriman material oleh supplier	Menentukan <i>buffer</i> waktu dan meminta supplier untuk mencantumkan <i>lead time</i> dan <i>payment terms</i> dalam surat penawaran harga atau menuliskannya sebagai catatan di purchase order (PO)	Efektif
	Ketergantungan pada supplier komponen utama karena tidak memiliki alternatif supplier	Melakukan negosiasi dengan supplier jika harga dan <i>lead time</i> tidak sesuai atau negosiasi dengan finance untuk menyesuaikan supplier	Efektif, namun tidak dilakukan perbandingan harga dengan supplier alternatif
	Tidak ada kontrol langsung oleh SCM terhadap material proyek yang dikirim ke lokasi proyek	Proses penerimaan dan pengecekan dilakukan oleh tim teknik yang bertugas di SCM	Tidak efektif karena penerimaan dan pengecekan material dilakukan oleh pihak manapun
Pembelian material atau jasa	Kenaikan harga material atau jasa secara tiba-tiba terutama material impor	Mengalokasikan <i>buffer cost</i>	Efektif
	Keterlambatan pembayaran material atau jasa karena <i>cashflow</i> tidak stabil	Membuat <i>cashflow forecasting</i> , menetapkan skala prioritas dan negosiasi TOP dengan supplier	Efektif
	Dokumen pengajuan tidak lengkap atau terdapat kesalahan namun pembayaran tetap diproses	Membuat ceklis dokumen pengajuan dan berkoordinasi dengan tim SCM	Efektif
	Terdapat pengeluaran yang bersifat <i>advance payment</i> dengan nilai yang relatif besar yang diberikan kepada tim yang bertugas dilokasi proyek	Memberlakukan prosedur penggunaan nota asli dari supplier, proses pembayaran dengan metode transfer dan melakukan pengecekan secara detail dan manual	Tidak efektif karena masih terdapat metode pembayaran cash dan nota yang dibuat oleh karyawan

Sumber: Data Penelitian, 2025

Tabel 6. Rekomendasi Perbaikan Aktivitas Pengendalian Realisasi Anggaran Proyek

Risiko	Aktivitas Pengendalian Berjalan	Kelemahan Pengendalian Berjalan	Aktivitas Pengendalian Berjalan	Aktivitas Pengendalian yang Direkomendasikan
Ketergantungan pada supplier komponen utama karena tidak memiliki alternatif pemasok	Melakukan negosiasi dengan pemasok jika harga dan <i>lead time</i> tidak sesuai atau negosiasi dengan finance untuk menyesuaikan pemasok	Pengendalian berjalan tidak dapat memitigasi risiko yang terjadi karena pengendalian berfokus pada supplier yang sama tanpa mengurangi ketergantungan	Pengendalian berjalan tidak dapat memitigasi risiko yang terjadi karena kontrol SCM terbatas sehingga tidak dapat memastikan spesifikasi, jumlah, atau kualitas material sesuai PO dan dokumen pengiriman	Mengurangi ketergantungan pada <i>supplier Tunggal</i> dengan <i>Momerandum of Understanding</i> (MOU) ke lebih dari satu pemasok
Tidak ada kontrol langsung oleh SCM terhadap material proyek yang dikirim ke lokasi proyek	Proses penerimaan dan pengecekan dilakukan oleh tim SCM	Pengendalian berjalan tidak dapat memitigasi risiko yang terjadi karena kontrol SCM terbatas sehingga tidak dapat memastikan spesifikasi, jumlah, atau kualitas material sesuai PO dan dokumen pengiriman	Pengendalian berjalan tidak dapat memitigasi risiko yang terjadi karena tidak ada pembatasan atas <i>advance payment</i> , pengecekan manual yang sulit dilakukan jika jumlah transaksi cukup banyak dan tidak menjamin penyelesaian <i>settlement</i> oleh karyawan tepat waktu	Memberikan tanggung jawab kepada satu orang yang bertugas <i>disite</i> mengacu pada prosedur pemeriksaan fisik yang terdokumentasi
Terdapat pengeluaran yang bersifat <i>advance payment</i> dengan nilai yang relatif besar yang diberikan kepada tim yang bertugas dilokasi proyek	Memberlakukan prosedur penggunaan nota asli dari supplier, proses pembayaran dengan metode transfer dan melakukan pengecekan secara detail dan manual	Pengendalian berjalan tidak dapat memitigasi risiko yang terjadi karena tidak ada pembatasan atas <i>advance payment</i> , pengecekan manual yang sulit dilakukan jika jumlah transaksi cukup banyak dan tidak menjamin penyelesaian <i>settlement</i> oleh karyawan tepat waktu	Pengendalian berjalan tidak dapat memitigasi risiko yang terjadi karena tidak ada pembatasan atas <i>advance payment</i> , pengecekan manual yang sulit dilakukan jika jumlah transaksi cukup banyak dan tidak menjamin penyelesaian <i>settlement</i> oleh karyawan tepat waktu	Menetapkan prosedur mengenai batas nominal untuk <i>advance payment</i> dan menetapkan <i>Service Level Agrrement</i> (SLA) dalam proses pembayaran

Sumber: Data Penelitian, 2025

Tabel 6. menjelaskan bahwa pada aktivitas pengendalian yang diimplementasikan oleh PT ABC masih terdapat kelemahan dalam memitigasi risiko yang terjadi sehingga pengendalian tersebut tidak berjalan efektif. Maka dari itu, peneliti memberikan rekomendasi perbaikan guna mengatasi kelemahan yang teridentifikasi. Berikut penjelasan mengenai kelemahan dan rekomendasi pengendalian:

Berdasarkan hasil wawancara, terdapat kelemahan yang teridentifikasi pada aktivitas pengendalian realisasi anggaran proyek tahap *pengadaan barang dan jasa* yaitu pengendalian yang berjalan pengendalian berfokus pada supplier yang sama tanpa mengurangi ketergantungan. Kelemahan tersebut menjadikan

perusahaan tidak memiliki *bargaining power* sehingga tidak fleksibel dalam negosiasi harga dan *terms of payment* (TOP). Dari perspektif pengendalian internal, ketergantungan terhadap satu pemasok tanpa adanya alternatif dapat memperbesar risiko operasional, karena perusahaan tidak memiliki opsi lain ketika terjadi kenaikan harga, perubahan lead time, atau permasalahan pasokan dari *supplier* tersebut.

Aktivitas pengendalian yang dapat direkomendasikan untuk memitigasi risiko tersebut adalah mengurangi *single supplier dependency* dengan *Momerandum of Understanding* (MOU) ke lebih dari satu pemasok. Diharapkan dengan rekomendasi di atas, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas proses *pengadaan barang dan jasa*, meminimalkan ketergantungan pada satu *supplier*, serta memperkuat posisi tawar dalam negosiasi harga maupun syarat pembayaran.

Berdasarkan hasil wawancara, terdapat kelemahan yang teridentifikasi pada aktivitas pengendalian realisasi anggaran proyek tahap *pengadaan barang dan jasa* yaitu pengendalian berjalan tidak dapat memitigasi risiko yang terjadi karena kontrol SCM terbatas sehingga tidak dapat memastikan spesifikasi, jumlah, atau kualitas material sesuai PO dan dokumen pengiriman. Keterbatasan tersebut meningkatkan risiko terjadinya perbedaan kuantitas, kesalahan spesifikasi, serta potensi kerusakan atau kehilangan material yang tidak teridentifikasi secara langsung.

Aktivitas pengendalian yang dapat direkomendasikan untuk memitigasi risiko tersebut adalah memberikan tanggung jawab kepada satu orang yang bertugas *disite* mengacu pada prosedur pemeriksaan fisik yang terdokumentasi. Rekomendasi tersebut diharapkan dapat mendukung kelancaran proyek, memastikan ketersediaan material sesuai kebutuhan lapangan, dan mencegah dampak finansial yang merugikan akibat kesalahan spesifikasi atau jumlah material.

Berdasarkan hasil wawancara, terdapat kelemahan yang teridentifikasi pada aktivitas pengendalian realisasi anggaran proyek tahap pembelian material atau jasa yaitu pengendalian yang berjalan tidak dapat memitigasi risiko yang terjadi karena tidak ada pembatasan atas *advance payment*, pengecekan manual sulit dilakukan jika jumlah transaksi cukup banyak dan tidak memastikan *settlement* tepat waktu. Kondisi tersebut tidak dapat mencegah peluang terjadinya penyalahgunaan dana, keterlambatan dan ketidaklengkapan dalam pembuatan *settlement* serta arus kas perusahaan yang dapat terganggu.

Untuk memperbaiki pengendalian, perusahaan perlu menetapkan prosedur mengenai batas maksimum *advance payment* dan menetapkan *Service Level Agrrement* (SLA) dalam proses pembayaran. Harapannya, penguatan kebijakan dan sistem tersebut mampu meningkatkan akuntabilitas penggunaan dana, menjaga stabilitas arus kas, serta memastikan bahwa *settlement* dilakukan secara tepat waktu dan sesuai ketentuan, sehingga efektivitas pengendalian internal dapat tercapai.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, PT ABC telah menerapkan berbagai aktivitas pengendalian untuk memitigasi risiko realisasi anggaran proyek. Namun ditemukan beberapa kelemahan atas pengendalian berjalan seperti terdapat

pengendalian yang bersifat reaktif sehingga tidak mampu mencegah risiko sejak awal. Hal ini terlihat dari tidak adanya mekanisme formal penetapan titik pemasangan pada tahap survei, ketiadaan prosedur early warning terhadap material baru, serta ketergantungan yang tinggi pada satu supplier dalam proses *pengadaan barang dan jasa*. Beberapa area pengendalian belum memiliki SOP, seperti dalam proses menyusun *baseline budget*, proses pembayaran dan pengaturan batas nominal *advance payment*. Selain itu, kelemahan lainnya adalah ketiadaan petugas di lokasi proyek yang bertanggungjawab dalam proses penerimaan dan pemantauan material atau jasa yang berada dilokasi proyek.

Namun penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu analisis pengendalian pada penelitian ini hanya terbatas pada realisasi anggaran proyek PT ABC dan prosedur *pengadaan barang dan jasa* dalam tahap realisasi anggaran proyek serta tidak dilakukan pengukuran atas risiko. Oleh karena itu, keterbatasan dalam penelitian ini dapat disempurnakan pada penelitian selanjutnya serta hasil dari penelitian ini tidak dapat digeneralisir pada objek penelitian lainnya karena dilakukan pada PT ABC.

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.
- Bandanaira, D. D. (2024). *Evaluasi Pengendalian Internal atas Persediaan Penunjang di Kebun Kelapa Sawit PT XYZ* (Tesis Master, Universitas Indonesia).
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE.
- Dimiyati, Hamdan H. A. & Nurjaman, Kadar (2014). *Manajemen Proyek*. Bandung: PUSTAKA SETIA, CV.
- Klius, Yulia., Izhboldina, Anzhelika., Ivchenko, Yevhen., & Ivchenko, Yuliia. (2020). International Approaches to Organizing an Internal Control System at An Enterprise in the Digital Era. *Economic Annals-XXI*, 185(9-10), 133-143. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V185-13>.
- Legesse, B. D. (2021). *Assessment on Budget Implementation and Controlling: The Case of Sululta woreda Finance and Economic Development Bureau* (Tesis Master, St. Mary's University). St. Mary's University Institutional Repository. <http://repository.smuc.edu.et>
- Leite, D. F., Padilha, M. A. S., & Cecatti, J. G. (2019). Approaching literature review for academic purposes: The Literature Review Checklist. *Clinics*, 74, e1403.
- Lestari, Rika (2023). *Evaluasi Pengendalian Internal atas Pengadaan dan Pengelolaan asset Tetap dalam Upaya Peningkatan Keandalan Laporan Keuangan pada Perusahaan Logistik (Studi Kasus pada PT WAN)* (Tesis Master, Universitas Indonesia).
- Manullang, V. R. T., Nugroho, A., & Sinuraya, E. W. (2020). Perencanaan pembangkit listrik tenaga surya menggunakan software HOMER di Departemen Teknik Industri Universitas Diponegoro. *TRANSIENT: Jurnal Ilmiah Teknik Elektro*, 9(2), 155-162.

- Otoo, F. N. K., Kaur, M., & Rather, N. A. (2023). Evaluating the impact of internal control systems on organizational effectiveness. *LBS Journal of Management & Research*, 21(1), 135-154.
- Priya, A. (2021). Case study methodology of qualitative research: Key attributes and navigating the conundrums in its application. *Sociological Bulletin*, 70(1), 94-110.
- Sheydayi, A., & Dadashpoor, H. (2023). Conducting qualitative content analysis in urban planning research and urban studies. *Habitat International*, 139, 102878.
- 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 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control – Integrated Framework*
- Vulley, D. (2022). Factors influencing the effectiveness of internal control systems: A case study of commercial banks in Ghana. *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*, 10(4), 63–75.
- Oberlender, G. D. (2000). *Project Management for Engineering and Construction*. USA: McGraw-Hill.
- Odunko, S. N. (2022). Internal control and firm performance from selected firms in Nigeria (2015-2020). *International Journal of Innovative Finance and Economics Research*, 10(1), 68–80
- Ganesha, H. R., & Aithal, P. S. (2022). How to Choose an Appropriate Research Data Collection Method and Method Choice Among Various Research Data Collection Methods and Method Choices During Ph.D. Program in India? *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*, 455–489.
- Populix. (2020). 8 Cara Menghindari Bias Penelitian, Wajib Diperhatikan!. Diakses tanggal 25 Oktober 2025. <https://info.populix.co/articles/bias-penelitian/>.
- Romney, M. B., Steinbart, P. J., Summers, S. L., & Wood, D. A. (2024). *Accounting Information System*. Pearson.
- Utami, F. L. (2017). *Analisis Pengendalian Internal atas Realisasi Anggaran Proyek Konstruksi Dalam Rangka Meningkatkan Budgetary Control PT ABC* (Tesis Master, Universitas Indonesia).
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.