

Analisis Tingkat Kematangan Internal Control over Financial Reporting (ICoFR) pada BUMN Konstruksi Indonesia Berbasis Laporan Tahunan

Budi Santoso Kurniawan¹, Dede Satia Wijaya², Adam Firmansyah³, Nofryanti⁴
^{1,2,3,4}Magister Akuntansi, Fakultas Pascasarjana, Universitas Pamulang, Indonesia
[1budisk72@gmail.com](mailto:budisk72@gmail.com), [2dedesatiawijaya@gmail.com](mailto:dedesatiawijaya@gmail.com), [3adamfirmansyah1705@gmail.com](mailto:adamfirmansyah1705@gmail.com),
[4nofryanti@unpam.ac.id](mailto:nofryanti@unpam.ac.id)

Abstrak

Penerapan Internal Control over Financial Reporting (ICoFR) menjadi kewajiban strategis BUMN pasca diterbitkannya SK Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian BUMN Nomor SK-5/DKU.MBU/11/2024. Sektor konstruksi memiliki urgensi tinggi karena kompleksitas pengakuan pendapatan dan risiko salah saji laporan keuangan yang signifikan. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi tingkat kematangan implementasi ICoFR serta memetakan kesenjangan utamanya melalui pendekatan deskriptif kualitatif terhadap laporan tahunan lima BUMN Konstruksi tahun 2024 berbasis kerangka COSO 2013. Hasil penelitian menunjukkan variasi tingkat kematangan yang belum merata, di mana mayoritas entitas masih berada pada tahap awal (initial) hingga berkembang (developing). Kelemahan utama teridentifikasi pada aspek risk assessment yang belum memetakan risiko salah saji material, ketiadaan Risk Control Matrix (RCM), serta belum dilaksanakannya pengujian efektivitas pengendalian. Temuan ini memberikan rujukan strategis bagi manajemen dan regulator dalam melakukan standardisasi dan penguatan pengendalian pelaporan keuangan guna meningkatkan akuntabilitas BUMN.

Kata kunci: BUMN Konstruksi, COSO 2013, ICoFR, SK Menteri BUMN, Tingkat Kematangan.

Abstract

The implementation of Internal Control over Financial Reporting (ICoFR) has become a strategic obligation for State-Owned Enterprises (SOEs) following the issuance of the Decree of the Deputy for Finance and Risk Management of the Ministry of SOEs Number SK-5/DKU.MBU/11/2024. The construction sector holds high urgency due to the complexity of revenue recognition and the significant risk of financial statement misstatement. This research aims to evaluate the maturity level of ICoFR implementation and map its primary gaps through a qualitative descriptive approach of the 2024 annual reports of five construction SOEs based on the COSO 2013 framework. The results indicate uneven variations in maturity levels, where the majority of entities are still in the initial to developing stages. Primary weaknesses were identified in the risk assessment aspect, specifically the failure to map material misstatement risks, the absence of a Risk Control Matrix (RCM), and the lack of control effectiveness testing. These findings provide strategic references for management and regulators in standardizing and strengthening financial reporting controls to enhance the accountability of SOEs.

Keywords: Construction SOEs, COSO 2013, ICoFR, Minister of SOEs Decree, Maturity Level.

I. PENDAHULUAN

Pengendalian internal atas pelaporan keuangan (*Internal Control over Financial Reporting/ICoFR*) merupakan elemen kunci dalam menjamin keandalan laporan keuangan serta mencegah terjadinya salah saji material yang dapat mengganggu integritas dan akuntabilitas perusahaan. Berdasarkan kerangka *Internal Control-Integrated Framework* yang dikembangkan oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2013), pengendalian internal dirancang untuk memberikan keyakinan memadai (*reasonable assurance*) atas pencapaian tujuan perusahaan, khususnya terkait efektivitas operasi, kepatuhan terhadap regulasi, dan keandalan pelaporan keuangan. Dalam kerangka tersebut, keandalan pelaporan keuangan diposisikan sebagai tujuan utama yang menuntut adanya pengendalian yang terstruktur, terdokumentasi, dan dapat dievaluasi efektivitasnya.

Perhatian terhadap penerapan ICoFR meningkat secara global seiring dengan terjadinya berbagai skandal pelaporan keuangan dan krisis keuangan internasional. Regulasi seperti *Sarbanes-Oxley Act*

(SOX), khususnya Section 404, mewajibkan manajemen untuk menilai dan mengungkapkan efektivitas pengendalian internal atas pelaporan keuangan. Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa kelemahan ICoFR berkorelasi dengan rendahnya kualitas laba, meningkatnya risiko salah saji material, serta menurunnya kepercayaan investor (Ge & McVay, 2005; Doyle et al., 2007; Ashbaugh-Skaife et al., 2009). Sejalan dengan hal tersebut, *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB, 2007) menegaskan bahwa efektivitas ICoFR merupakan fondasi utama bagi pelaksanaan audit laporan keuangan yang berkualitas.

Di Indonesia, urgensi penerapan ICoFR memperoleh penguatan normatif melalui diterbitkannya Surat Keputusan Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian BUMN Nomor SK-5/DKU.MBU/11/2024, yang secara eksplisit mewajibkan BUMN untuk menerapkan ICoFR sebagai bagian dari penguatan tata kelola dan akuntabilitas pengelolaan keuangan. Kebijakan ini menandai pergeseran penting dari pengendalian internal yang bersifat umum menuju pengendalian yang secara spesifik diarahkan untuk menjamin keandalan pelaporan keuangan. Dengan demikian, penerapan ICoFR tidak lagi bersifat implisit, melainkan menjadi kewajiban strategis yang harus diimplementasikan secara sistematis dan terdokumentasi, sejalan dengan praktik terbaik internasional (Moeller, 2016).

Urgensi tersebut menjadi semakin relevan bagi BUMN Konstruksi, yang memiliki karakteristik bisnis dengan tingkat kompleksitas dan risiko pelaporan keuangan yang tinggi. Penggunaan kontrak jangka panjang, pengakuan pendapatan berbasis persentase penyelesaian, estimasi biaya proyek, serta pengelolaan aset konstruksi dalam penyelesaian meningkatkan risiko salah saji material dalam laporan keuangan (Kieso et al., 2020). Kondisi ini menjadikan sektor konstruksi sebagai konteks yang krusial untuk menguji sejauh mana ICoFR benar-benar diimplementasikan sebagai mekanisme perlindungan terhadap risiko pelaporan keuangan.

Meskipun literatur internasional telah banyak membahas efektivitas ICoFR dan dampaknya terhadap kualitas pelaporan keuangan, bukti empiris di Indonesia masih relatif terbatas, khususnya penelitian yang mengevaluasi tingkat kematangan implementasi ICoFR secara kualitatif berbasis dokumen resmi perusahaan. Studi-studi yang ada umumnya berfokus pada pengendalian internal secara umum atau pendekatan kuantitatif berbasis pengungkapan kelemahan kontrol, sementara kajian yang secara spesifik menilai maturity ICoFR berdasarkan kerangka COSO melalui analisis laporan tahunan masih sangat terbatas. Selain itu, penelitian yang memetakan implementasi ICoFR pada sektor konstruksi BUMN hingga saat ini hampir belum ditemukan, padahal sektor ini memiliki eksposur risiko pelaporan keuangan yang unik dan signifikan (Nurhidayati, 2023; Putri & Setyaningrum, 2025).

Keterbatasan studi sebelumnya tersebut menunjukkan adanya celah penelitian terkait belum tersedianya pemetaan empiris mengenai tingkat kematangan ICoFR di lingkungan BUMN Konstruksi pasca diterbitkannya kebijakan wajib ICoFR oleh Kementerian BUMN. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting tidak hanya secara normatif-regulatif, tetapi juga secara akademik, karena memberikan bukti awal mengenai bagaimana kebijakan ICoFR diterjemahkan ke dalam praktik pengendalian pelaporan keuangan pada sektor BUMN konstruksi. Berdasarkan celah tersebut, studi ini bertujuan mengevaluasi tingkat kematangan implementasi ICoFR pada BUMN Konstruksi di Indonesia melalui analisis dokumen laporan tahunan berbasis kerangka COSO 2013 serta memetakan kesenjangan utama yang masih menghambat efektivitas pengendalian atas pelaporan keuangan.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan penelitian kualitatif deskriptif digunakan dalam studi ini karena dianggap paling sesuai untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif dan kontekstual mengenai implementasi *Internal Control over Financial Reporting* (ICoFR) berdasarkan data dokumenter resmi yang dipublikasikan oleh entitas yang diteliti (Sekaran & Bougie, 2016). Pendekatan ini tidak berorientasi pada generalisasi statistik, tetapi pada elaborasi mendalam terhadap struktur, praktik, dan kondisi substantif pengendalian internal sebagaimana diungkapkan dalam laporan tahunan perusahaan. Pemilihan lima BUMN Konstruksi PT Wijaya Karya (Persero) Tbk (WIKA), PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk (PP), PT Waskita Karya (Persero) Tbk (Waskita), PT Hutama Karya (Persero) (HK), dan PT Adhi Karya (Persero) Tbk (Adhi) dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan tingkat kompleksitas proses bisnis, eksposur risiko pelaporan keuangan, serta karakteristik proyek jangka panjang yang menuntut penerapan pengendalian internal yang kuat dan terstruktur (Moeller, 2016). Oleh sebab itu,

objek penelitian ini dipandang representatif untuk menggambarkan variasi kematangan ICoFR di lingkungan BUMN Konstruksi.

Data yang digunakan dalam penelitian ini sepenuhnya bersumber dari laporan tahunan tahun 2024 yang diterbitkan oleh kelima perusahaan tersebut. Sebagai dokumen resmi, laporan tahunan menyediakan informasi komprehensif mengenai tata kelola perusahaan, mekanisme pengendalian internal, pengelolaan risiko, serta struktur pelaporan keuangan, sehingga relevan untuk dianalisis dalam konteks penelitian governance (Hayes et al., 2014). Teknik dokumentasi digunakan sebagai metode pengumpulan data dengan menelaah secara sistematis seluruh bagian yang berkaitan dengan pengendalian internal, termasuk peran Satuan Pengawasan Intern (SPI), Komite Audit, serta deskripsi proses dan kebijakan yang berhubungan dengan aktivitas pengendalian, pengelolaan risiko, dan pelaporan keuangan. Teknik ini lazim digunakan pada penelitian akuntansi dan sistem pengendalian karena memungkinkan peneliti mengevaluasi desain pengendalian internal melalui jejak dokumentasi formal (Romney & Steinbart, 2018).

Analisis data dilakukan melalui serangkaian langkah yang dirancang untuk memastikan ketelitian dan objektivitas evaluasi implementasi ICoFR. Tahap pertama adalah analisis isi (*content analysis*), yang bertujuan melakukan identifikasi, pengodean, dan pengelompokan informasi berdasarkan lima komponen utama COSO: *Control Environment, Risk Assessment, Control Activities, Information and Communication*, serta *Monitoring Activities* (Krippendorff, 2013). Tahap kedua adalah pemetaan informasi terhadap lima komponen dan tujuh belas prinsip COSO 2013, sehingga menghasilkan gambaran yang terstruktur mengenai tingkat keselarasan praktik pengendalian internal yang dilakukan perusahaan dengan standar internasional (COSO, 2013). Tahap ketiga adalah analisis perbandingan (*cross-case comparison*) untuk mengidentifikasi pola persamaan, perbedaan, serta kesenjangan substantif dalam penerapan ICoFR di antara perusahaan yang diteliti (Sekaran & Bougie, 2016). Kriteria penilaian tingkat implementasi ICoFR dan maturitasnya, dalam penelitian ini disusun dengan merujuk pada kerangka pengendalian internal COSO dan pedoman evaluasi efektivitas kontrol yang ditetapkan dalam PCAOB Auditing Standard No. 5 (PCAOB, 2007), dengan klasifikasi level maturity sebagaimana disajikan pada tabel 1.

Tabel 1 Acuan Penilaian Maturity ICoFR

Kategori	Rentang Skor	Level Maturity	Kriteria Utama
Baik	$x \geq 3,50$	Defined – Optimized	Pengendalian ICoFR telah dirancang dan diterapkan secara formal, terdokumentasi, dan siap diuji efektivitasnya.
Cukup	$2,80 < x < 3,50$	Developing	Fondasi ICoFR telah terbentuk dan berjalan, namun dokumentasi dan pengujian masih terbatas.
Kurang	$1,50 < x \leq 2,80$	Initial	Pengendalian masih dasar dan belum berfokus pada risiko salah saji laporan keuangan.
Jelek	$\leq 1,50$	Initial – Basic	Pengendalian bersifat ad hoc dan belum mendukung keandalan pelaporan keuangan.

Untuk meminimalkan subjektivitas dalam proses judgment peneliti, penilaian dilakukan menggunakan indikator yang konsisten untuk seluruh perusahaan dan didasarkan pada bukti pengungkapan yang dapat ditelusuri secara eksplisit dalam laporan tahunan. Dengan pendekatan ini, proses scoring dilakukan secara transparan dan memungkinkan replikasi oleh peneliti lain yang menggunakan kerangka penilaian serupa. Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan data sekunder berupa laporan tahunan yang bersifat self-disclosed oleh perusahaan,

sehingga hasil penilaian merefleksikan tingkat implementasi ICoFR sebagaimana diungkapkan secara formal, bukan keseluruhan praktik pengendalian internal yang mungkin berlangsung secara internal namun tidak dilaporkan. Keterbatasan ini berimplikasi pada validitas temuan, sehingga hasil penelitian lebih tepat dipahami sebagai gambaran tingkat kematangan ICoFR berdasarkan pengungkapan resmi perusahaan..

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi terhadap penerapan *Internal Control over Financial Reporting* (ICoFR) pada lima BUMN Konstruksi dilakukan dengan menggunakan kerangka konseptual yang ditetapkan oleh COSO, yang mencakup lima komponen utama pengendalian internal, yaitu *Control Environment*, *Risk Assessment*, *Control Activities*, *Information and Communication*, serta *Monitoring Activities* (COSO, 2013). Penilaian atas implementasi masing-masing komponen tersebut didasarkan pada informasi yang diungkapkan secara resmi dalam laporan tahunan setiap perusahaan, sehingga memungkinkan analisis dilakukan secara terstruktur dan sesuai dengan prinsip transparansi serta akuntabilitas pelaporan keuangan. Hasil penilaian masing-masing perusahaan disajikan secara rinci pada Tabel 2 sampai dengan Tabel 6 sedangkan perbandingan lintas perusahaan ditunjukkan pada Tabel 7.

A. PT Adhi Karya (Persero) Tbk

Tabel 2 Penilaian Implementasi ICoFR di PT Adhi Karya (Persero) Tbk

Komponen COSO (ICoFR)	Kondisi Implementasi Saat Ini	Penilaian Kecukupan (ICoFR Eksplisit)	Alasan Utama Penilaian
1. Control Environment	Sistem Pengendalian Internal (SPI) berbasis COSO telah diterapkan, didukung tone at the top, Code of Conduct, Board Manual, dan pernyataan kecukupan SPI oleh Direksi dan Dewan Komisaris	Cukup	Fondasi tata kelola dan etika kuat, namun belum ada management assertion khusus ICoFR
2. Risk Assessment	Manajemen risiko terintegrasi, mencakup risiko keuangan dan operasional	Kurang	Belum ada identifikasi formal risiko salah saji material dan pemetaan risiko ke akun/asersi laporan keuangan
3. Control Activities	SOP operasional dan keuangan berjalan, pengendalian berlapis, otorisasi dan revidu transaksi	Kurang	Kontrol berjalan implisit, namun belum terdokumentasi sebagai key ICoFR controls (RCM, ToD, ToE)
4. Information & Communication	Sistem informasi keuangan terintegrasi, pelaporan berjenjang dan tepat waktu	Cukup	Mendukung keandalan data keuangan, meski belum diformalkan dalam financial reporting flow ICoFR

5. Monitoring Activities	Audit internal, audit eksternal, dan asesmen GCG dilakukan secara berkala	Kurang	Belum ada pelaporan hasil pengujian efektivitas ICoFR secara khusus
--------------------------	---	--------	---

Berdasarkan tabel penilaian implementasi ICoFR, PT Adhi Karya (Persero) Tbk menunjukkan tingkat kematangan pengendalian internal yang relatif lebih rendah dibandingkan BUMN Karya lainnya. Sebagian besar komponen penilaian berada pada kategori “kurang”, yang mengindikasikan bahwa pengendalian internal atas pelaporan keuangan masih bersifat dasar dan belum diformalkan dalam kerangka ICoFR. Tabel tersebut menunjukkan bahwa penerapan ICoFR di Adhi masih berada pada tahap adopsi awal (initial).

B. PT Utama Karya (Persero)

Tabel 3 Penilaian Implementasi ICoFR di PT Utama Karya (Persero)

Komponen COSO (ICoFR)	Kondisi Implementasi Saat Ini	Penilaian Kecukupan (ICoFR Eksplisit)	Alasan Utama Penilaian
1. Control Environment	Perseroan memiliki struktur tata kelola yang jelas, termasuk Dewan Komisaris, Direksi, Komite Audit, SPI, serta penerapan GCG yang diungkapkan dalam Laporan Tahunan.	Cukup	Lingkungan pengendalian dan etika telah diterapkan, namun belum dinyatakan secara eksplisit sebagai ICoFR formal.
2. Risk Assessment	Hutama Karya menerapkan manajemen risiko perusahaan (ERM) yang terintegrasi dan diungkapkan dalam laporan tahunan.	Kurang	Risk assessment yang ada belum diarahkan secara spesifik pada risiko salah saji pelaporan keuangan sebagaimana dipersyaratkan dalam kerangka ICoFR.
3. Control Activities	Terdapat kebijakan, SOP, sistem persetujuan berjenjang, serta pengendalian internal dalam proses keuangan dan operasional.	Cukup	Aktivitas pengendalian ada, namun belum terdokumentasi sebagai Risk Control Matrix (RCM) ICoFR.
4. Information & Communication	Perseroan menggunakan sistem informasi keuangan dan ERP serta melakukan pelaporan berkala kepada manajemen dan pemangku kepentingan.	Cukup	Sistem informasi memadai, namun belum dinyatakan sebagai sistem pendukung ICoFR secara eksplisit.

5. Monitoring Activities	Pemantauan dilakukan melalui SPI, Komite Audit, audit internal, dan audit eksternal (KAP).	Cukup	Monitoring berjalan, namun fokus evaluasi efektivitas ICoFR belum diungkapkan secara khusus.
--------------------------	--	-------	--

Tabel penilaian implementasi ICoFR menunjukkan bahwa pengendalian internal atas pelaporan keuangan di PT Utama Karya (Persero) masih bersifat implisit dan terintegrasi dalam Sistem Pengendalian Internal (SPI) serta tata kelola perusahaan secara umum. Penilaian pada sebagian besar komponen berada pada kategori “cukup” hingga “kurang”, yang mencerminkan bahwa pengendalian internal lebih difokuskan pada aspek operasional dan kepatuhan. Dengan demikian, tabel tersebut mengindikasikan bahwa penerapan ICoFR di Utama Karya masih berada pada tahap awal dan memerlukan penguatan agar lebih terarah pada keandalan pelaporan keuangan.

C. PT Waskita Karya (Persero) Tbk

Tabel 4 Penilaian Implementasi ICoFR di PT Waskita Karya (Persero) Tbk

Komponen COSO (ICoFR)	Kondisi Implementasi Saat Ini	Penilaian Kecukupan (ICoFR Eksplisit)	Alasan Utama Penilaian
1. Control Environment	Waskita Karya memiliki struktur tata kelola yang lengkap, meliputi Dewan Komisaris, Direksi, Komite Audit, Satuan Pengawasan Intern (SPI), kode etik, kebijakan anti-korupsi, serta penerapan GCG yang diungkapkan secara komprehensif dalam Laporan Tahunan.	Cukup	Lingkungan pengendalian telah terbentuk kuat dari sisi tata kelola dan etika. Namun, belum terdapat pernyataan eksplisit manajemen terkait tanggung jawab atas efektivitas ICoFR.
2. Risk Assessment	Perseroan menerapkan Enterprise Risk Management (ERM) yang terintegrasi, mencakup risiko strategis, operasional, keuangan, hukum, dan kepatuhan, terutama terkait restrukturisasi utang dan keberlangsungan usaha.	Kurang	Penilaian risiko masih berfokus pada risiko bisnis dan keberlanjutan, belum secara spesifik mengidentifikasi risiko salah saji material laporan keuangan berbasis akun dan asersi sebagaimana dipersyaratkan dalam ICoFR.
3. Control Activities	Terdapat kebijakan dan SOP keuangan, pengadaan, pengelolaan proyek, sistem persetujuan berjenjang, pemisahan fungsi, serta pengendalian berbasis sistem (ERP dan IT Governance).	Cukup	Aktivitas pengendalian telah berjalan dan terdokumentasi sebagai kontrol operasional. Namun, belum dipetakan secara eksplisit sebagai key control pelaporan keuangan

			dalam Risk Control Matrix (RCM) ICoFR.
4. Information & Communication	Waskita menggunakan sistem informasi keuangan terintegrasi, pelaporan keuangan berkala, keterbukaan informasi kepada OJK dan publik, serta mekanisme whistleblowing system.	Cukup	Sistem informasi dan komunikasi memadai untuk mendukung pelaporan keuangan, tetapi belum dinyatakan secara eksplisit sebagai bagian dari sistem ICoFR.
5. Monitoring Activities	Pemantauan dilakukan melalui SPI, Komite Audit, audit internal berbasis risiko, audit eksternal oleh KAP, serta mekanisme tindak lanjut atas temuan audit.	Cukup	Monitoring telah berjalan secara berkelanjutan dan independen. Namun, belum terdapat evaluasi khusus atas efektivitas ICoFR maupun pengungkapan kelemahan pengendalian pelaporan keuangan.

Berdasarkan tabel penilaian implementasi ICoFR, PT Waskita Karya (Persero) Tbk menunjukkan penerapan pengendalian internal yang berfungsi sebagai enabling controls, terutama dalam mendukung pengelolaan risiko keuangan dan keberlangsungan usaha. Namun, penilaian pada komponen risk assessment, control activities, dan monitoring activities masih berada pada kategori “cukup” hingga “kurang”, yang mengindikasikan belum adanya fokus eksplisit pada pengendalian pelaporan keuangan. Oleh karena itu, tabel tersebut mencerminkan bahwa implementasi ICoFR di Waskita Karya masih berada pada tahap awal.

D. PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk

Tabel 5 Penilaian Implementasi ICoFR di PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk

Komponen COSO (ICoFR)	Kondisi Implementasi Saat Ini	Penilaian Kecukupan (ICoFR Eksplisit)	Alasan Utama Penilaian
1. Control Environment	PT PP (Persero) Tbk memiliki lingkungan pengendalian yang kuat dengan penerapan GCG yang komprehensif, struktur dua tingkat (RUPS, Dewan Komisaris, Direksi), kode etik, kebijakan anti penyuapan, SPI, serta pedoman sistem pengendalian internal yang mengadopsi COSO.	Cukup	Lingkungan pengendalian telah dibangun secara formal dan konsisten, namun belum terdapat pernyataan eksplisit manajemen mengenai efektivitas ICoFR atas pelaporan keuangan.

2. Risk Assessment	Perseroan menerapkan manajemen risiko perusahaan (ERM) yang terintegrasi dengan RKAP, RJPP, dan proses bisnis, serta memiliki kebijakan manajemen risiko yang diperbarui secara berkala.	Kurang	Identifikasi dan penilaian risiko masih berfokus pada risiko strategis, operasional, dan kepatuhan, belum secara spesifik mengidentifikasi risiko salah saji material laporan keuangan berbasis akun dan asersi ICoFR.
3. Control Activities	Tersedia kebijakan, SOP, dan prosedur pengendalian internal, termasuk pemisahan fungsi, otorisasi berjenjang, pengendalian berbasis sistem (ERP), serta pengendalian proyek dan keuangan.	Cukup	Aktivitas pengendalian telah berjalan dan terdokumentasi, namun belum dipetakan secara eksplisit sebagai key control pelaporan keuangan dalam Risk Control Matrix (RCM) ICoFR.
4. Information & Communication	Perseroan memiliki sistem informasi terintegrasi, pelaporan keuangan berkala, keterbukaan informasi publik, serta mekanisme whistleblowing system yang terdokumentasi.	Cukup	Informasi dan komunikasi mendukung keandalan pelaporan keuangan, namun belum dinyatakan secara eksplisit sebagai komponen sistem ICoFR.
5. Monitoring Activities	Pemantauan dilakukan melalui SPI berbasis risiko, Komite Audit, Komite GCG dan Pemantau Risiko, audit eksternal, serta mekanisme assessment dan self-assessment GCG secara periodik.	Cukup	Monitoring berjalan berlapis dan berkelanjutan, tetapi belum mencakup evaluasi khusus efektivitas ICoFR maupun pelaporan kelemahan pengendalian pelaporan keuangan.

Tabel penilaian implementasi ICoFR menunjukkan bahwa PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk telah memiliki fondasi pengendalian internal yang relatif kuat dari sisi tata kelola, sistem informasi, dan fungsi pengawasan internal. Namun, sebagian besar komponen penilaian masih berada pada kategori “cukup”, yang mengindikasikan bahwa pengendalian internal tersebut belum secara eksplisit diarahkan sebagai pengendalian atas pelaporan keuangan. Dengan demikian, tabel penilaian mencerminkan bahwa penerapan ICoFR di PTPP masih berada pada tahap awal meskipun memiliki fondasi yang memadai untuk pengembangan lebih lanjut.

E. PT Wijaya Karya (Persero) Tbk

Tabel 6 Penilaian Implementasi ICoFR di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk

Komponen COSO (ICoFR)	Kondisi Implementasi Saat Ini	Penilaian Kecukupan (ICoFR Eksplisit)	Alasan Utama Penilaian
1. Control Environment	WIKa memiliki lingkungan pengendalian yang sangat kuat dengan penerapan GCG komprehensif, budaya	Baik	Lingkungan pengendalian telah memenuhi prinsip COSO secara substansial, ditunjukkan oleh tone at the

	AKHLAK, struktur tata kelola lengkap, SPI, Komite Audit, kode etik, kebijakan anti-korupsi, serta komitmen manajemen terhadap penguatan pengendalian internal pelaporan keuangan yang secara eksplisit disebutkan dalam roadmap transformasi.		top yang kuat dan pengakuan eksplisit ICoFR sebagai inisiatif strategis. Meskipun belum terdapat pernyataan formal efektivitas ICoFR, komponen Control Environment telah memadai untuk dinilai baik.
2. Risk Assessment	WIKA menerapkan manajemen risiko terintegrasi yang mencakup risiko strategis, operasional proyek, keuangan, likuiditas, kontrak, klaim, serta risiko keberlanjutan sebagai bagian dari transformasi bisnis.	Cukup	Penilaian risiko telah maju dan komprehensif dari sisi bisnis dan keuangan, namun belum sepenuhnya dipetakan ke risiko salah saji material laporan keuangan berbasis akun dan asersi sebagaimana dipersyaratkan dalam ICoFR.
3. Control Activities	Perseroan memiliki kebijakan dan SOP keuangan, pengendalian proyek terintegrasi, otorisasi berjenjang, pemisahan fungsi, pengendalian kontrak dan klaim, serta pengendalian berbasis sistem dan ERP terintegrasi hingga level proyek.	Cukup	Aktivitas pengendalian berjalan kuat dan didukung sistem digital. Namun, belum seluruh pengendalian diformalkan dalam Risk Control Matrix (RCM) pelaporan keuangan yang mengaitkan risiko salah saji dengan key controls ICoFR.
4. Information & Communication	WIKA menggunakan sistem informasi terintegrasi (ERP, digital project control, big data), pelaporan keuangan berkala, keterbukaan informasi publik, serta mekanisme akses data perusahaan yang terdokumentasi.	Baik	Kualitas informasi dan sistem komunikasi telah memadai untuk mendukung keandalan data dan pelaporan keuangan, serta memenuhi prinsip COSO terkait information and communication dalam konteks ICoFR.
5. Monitoring Activities	Monitoring dilakukan melalui SPI berbasis risiko, Komite Audit, Dewan Komisaris, audit eksternal, serta pengawasan terintegrasi pada induk dan seluruh anak perusahaan.	Cukup	Pemantauan berjalan berlapis dan berkelanjutan, namun belum terdapat evaluasi formal atas efektivitas ICoFR maupun pengungkapan kelemahan pengendalian pelaporan keuangan.

Berdasarkan tabel penilaian implementasi ICoFR, PT Wijaya Karya (Persero) Tbk menunjukkan tingkat kesiapan yang relatif lebih tinggi dibandingkan BUMN Karya lainnya. Hal ini tercermin dari kekuatan lingkungan pengendalian, kualitas sistem informasi dan komunikasi, serta adanya pengakuan eksplisit penguatan Internal Control over Financial Reporting (ICoFR) sebagai bagian dari agenda transformasi perusahaan. Meskipun demikian, tabel penilaian juga menunjukkan bahwa beberapa komponen ICoFR masih berada pada kategori “cukup”, yang mengindikasikan bahwa penerapan ICoFR di WIKA masih berada pada tahap pengembangan dan belum sepenuhnya diformalkan melalui perangkat ICoFR yang lengkap.

Secara keseluruhan, hasil pada Tabel 2–Tabel 6 memperlihatkan bahwa pengendalian internal di kelima perusahaan telah berjalan dalam konteks Sistem Pengendalian Internal (SPI) dan Good Corporate Governance (GCG), namun belum sepenuhnya diformalkan sebagai pengendalian khusus atas pelaporan keuangan dalam kerangka ICoFR.

Tabel 7 Perbandingan Implementasi ICoFR pada 5 BUMN Konstruksi

Aspek	WIKA	HK	Waskita	PP	ADHI
Control Environment	Baik (4)	Cukup (3)	Cukup (3)	Cukup (3)	Cukup (3)
Risk Assessment	Cukup (3)	Kurang (2)	Kurang (2)	Kurang (2)	Kurang (2)
Control Activities	Cukup (3)	Cukup (3)	Cukup (3)	Cukup (3)	Kurang (2)
Information & Communication	Baik (4)	Cukup (3)	Cukup (3)	Cukup (3)	Cukup (3)
Monitoring Activities	Cukup (3)	Cukup (3)	Cukup (3)	Cukup (3)	Kurang (2)
Rata-rata Total	3,3	2,8	2,8	2,8	2,4

Berdasarkan **Tabel 7**, PT Wijaya Karya (Persero) Tbk (WIKA) memperoleh rata-rata skor tertinggi (3,3) dengan kategori **developing (advanced)**, sedangkan PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk (PP), PT Waskita Karya (Persero) Tbk (Waskita), PT Hutama Karya (Persero) (HK), masing-masing memperoleh skor rata-rata 2,8 dengan kategori **initial**, serta PT Adhi Karya (Persero) Tbk (ADHI) memperoleh skor terendah (2,4). Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas BUMN Konstruksi masih berada pada tahap **initial hingga developing** dalam implementasi ICoFR.

3.1 PENJELASAN ANALITIS

3.1.1 Control Environment

Berdasarkan tabel maturity ICoFR, komponen Control Environment menunjukkan variasi tingkat kematangan antar BUMN Karya. PT Wijaya Karya (Persero) Tbk (WIKA) menempati tingkat kematangan tertinggi dengan penilaian “Baik”, yang mencerminkan kuatnya tone at the top, penerapan tata kelola perusahaan yang komprehensif, serta pengakuan eksplisit penguatan pengendalian internal atas pelaporan keuangan sebagai bagian dari agenda transformasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa fondasi lingkungan pengendalian WIKA telah selaras dengan prinsip COSO dan mendukung kesiapan implementasi ICoFR.

Sementara itu, PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk (PTPP), PT Waskita Karya (Persero) Tbk (Waskita), PT Hutama Karya (Persero) (HK), dan PT Adhi Karya (Persero) Tbk (ADHI) berada pada kategori “Cukup”. Meskipun perusahaan-perusahaan tersebut telah memiliki struktur tata kelola, kode etik, dan fungsi pengawasan yang memadai, lingkungan pengendalian yang diterapkan masih bersifat umum dan belum secara eksplisit difokuskan pada pengendalian atas pelaporan keuangan, sehingga kontribusinya terhadap efektivitas ICoFR belum optimal.

3.1.2 Risk Assessment

Hasil tabel maturity menunjukkan bahwa Risk Assessment merupakan komponen dengan tingkat kematangan terendah pada sebagian besar perusahaan yang diteliti. PT Wijaya Karya (Persero) Tbk (WIKA) berada pada kategori “Cukup”, sementara PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk (PTPP), PT Waskita Karya (Persero) Tbk (Waskita), PT Utama Karya (Persero) (HK), dan PT Adhi Karya (Persero) Tbk (ADHI) masih berada pada kategori “Kurang”. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun seluruh perusahaan telah menerapkan manajemen risiko perusahaan (ERM), pendekatan yang digunakan masih didominasi oleh perspektif risiko strategis dan operasional.

Dalam konteks ICoFR, risk assessment seharusnya difokuskan pada identifikasi dan evaluasi risiko salah saji material laporan keuangan berbasis akun dan asersi. Ketiadaan pemetaan risiko tersebut menjelaskan mengapa komponen ini menjadi titik lemah utama dalam maturity ICoFR BUMN Karya dan menjadi area prioritas perbaikan.

3.1.3 Control Activities

Berdasarkan tabel maturity ICoFR, Control Activities pada PT Wijaya Karya (Persero) Tbk (WIKA), PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk (PTPP), PT Waskita Karya (Persero) Tbk (Waskita), PT Utama Karya (Persero) (HK), dinilai berada pada kategori “Cukup”, sedangkan PT Adhi Karya (Persero) Tbk (ADHI) masih berada pada kategori “Kurang”. Penilaian ini menunjukkan bahwa aktivitas pengendalian secara operasional pada umumnya telah berjalan, seperti penerapan SOP, otorisasi berjenjang, pemisahan fungsi, serta pengendalian berbasis sistem.

Namun demikian, dari perspektif ICoFR, aktivitas pengendalian tersebut belum sepenuhnya diformalkan dalam bentuk Risk Control Matrix (RCM), penetapan key controls, serta pengujian desain dan efektivitas pengendalian (Test of Design dan Test of Effectiveness). WIKA menunjukkan kesiapan yang relatif lebih tinggi, meskipun masih berada pada tahap developing dan belum mencapai tingkat kematangan penuh

3.1.4 Information and Communication

Komponen Information and Communication menunjukkan tingkat kematangan yang relatif lebih baik dibandingkan komponen lainnya. Berdasarkan tabel maturity, PT Wijaya Karya (Persero) Tbk (WIKA) dinilai “Baik”, sementara PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk (PTPP), PT Waskita Karya (Persero) Tbk (Waskita), PT Utama Karya (Persero) (HK) dan PT Adhi Karya (Persero) Tbk (ADHI) berada pada kategori “Cukup”. Keunggulan WIKA tercermin dari pemanfaatan sistem informasi terintegrasi, digitalisasi proses bisnis, serta kualitas informasi yang mendukung pengambilan keputusan dan pelaporan keuangan.

Pada perusahaan lain, sistem informasi dan mekanisme komunikasi internal telah tersedia dan berjalan, namun belum sepenuhnya dirancang untuk mendukung kebutuhan spesifik ICoFR. Kondisi ini menjelaskan mengapa tingkat kematangan komponen information and communication belum merata.

3.1.5 Monitoring Activities

Hasil tabel maturity menunjukkan bahwa Monitoring Activities pada PT Wijaya Karya (Persero) Tbk (WIKA) dinilai “Baik”, sementara PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk (PTPP), PT Waskita Karya (Persero) Tbk (Waskita), PT Utama Karya (Persero) (HK) berada pada kategori “Cukup”, sementara PT Adhi Karya (Persero) Tbk (ADHI) masih berada pada kategori “Kurang”. Hal ini mencerminkan bahwa mekanisme monitoring, seperti audit internal, peran komite audit, dan audit eksternal, telah berjalan namun belum diarahkan secara khusus untuk mengevaluasi efektivitas ICoFR.

Dalam kerangka ICoFR, monitoring seharusnya mencakup evaluasi sistematis atas desain dan efektivitas pengendalian pelaporan keuangan serta pelaporan kelemahan pengendalian (significant deficiency atau material weakness). Ketiadaan mekanisme tersebut menjelaskan keterbatasan tingkat kematangan monitoring activities dan menegaskan bahwa penguatan fungsi monitoring merupakan prasyarat penting dalam peningkatan maturity ICoFR.

Tabel 8 Gap Analysis dan Rekomendasi Peningkatan Maturity ICoFR BUMN Karya

Perusahaan	Level Maturity Saat Ini	Kondisi Eksisting (Gap Utama)	Dampak terhadap ICoFR	Target Maturity	Rekomendasi Utama
WIKA	Developing (Advanced)	ICoFR telah disebut eksplisit, namun belum dilengkapi RCM, penetapan akun signifikan, serta ToD/ToE.	Evaluasi efektivitas pengendalian pelaporan keuangan belum dapat dilakukan secara formal.	Defined	Menyusun RCM pelaporan keuangan, menetapkan akun signifikan, serta melaksanakan ToD dan ToE secara bertahap.
Hutama Karya	Initial	Pengendalian internal masih bersifat implisit dan terintegrasi dalam SPI umum, tanpa fokus khusus ICoFR.	Keandalan pelaporan keuangan belum didukung oleh kontrol pelaporan keuangan yang terstruktur.	Developing	Menetapkan kerangka ICoFR, mengidentifikasi akun signifikan, dan mendefinisikan kontrol kunci pelaporan keuangan.
Waskita	Initial	Fokus pengendalian pada restrukturisasi dan going concern, belum pada risiko salah saji laporan keuangan.	Risiko salah saji material belum dimitigasi secara sistematis melalui ICoFR.	Developing	Mengalihkan fokus risk assessment ke risiko salah saji material dan mulai menyusun RCM sederhana.
PTPP	Initial	Fondasi SPI dan GCG kuat, namun belum diarahkan eksplisit ke pelaporan keuangan.	Pengendalian internal belum sepenuhnya menjamin keandalan laporan keuangan.	Developing	Mengintegrasikan SPI dengan ICoFR melalui pemetaan risiko laporan keuangan dan key controls.
ADHI	Initial	Pengendalian internal masih dasar dan belum terdokumentasi sebagai kontrol	Tingkat risiko salah saji laporan keuangan relatif tinggi.	Developing	Memperkuat control environment dan menyusun kebijakan dasar

pelaporan
keuangan.

ICoFR sebagai
tahap awal.

4. INTERPRETASI

Implementasi ICoFR pada lima BUMN Konstruksi menunjukkan variasi tingkat kematangan, dengan mayoritas masih berada pada tahap initial hingga developing. Meskipun sistem pengendalian internal dan tata kelola telah tersedia, pengendalian pelaporan keuangan belum sepenuhnya diformalkan dalam kerangka ICoFR. Pola ini sejalan dengan temuan Doyle et al. (2007) dan Ashbaugh-Skaife et al. (2009) bahwa organisasi berkompleksitas tinggi cenderung terlambat memformalkan pengendalian pelaporan keuangan. Kondisi ini berpotensi meningkatkan kebutuhan pengujian substantif oleh auditor eksternal, sejalan dengan temuan Dee et al. (2025) yang menunjukkan bahwa kualitas ICoFR berhubungan langsung dengan efektivitas prosedur audit dan pengungkapan *Critical Audit Matters*. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperluas bukti empiris ICoFR ke konteks negara berkembang dan sektor BUMN konstruksi, yang masih relatif jarang dikaji dalam literatur

Dari sisi akuntabilitas, belum adanya evaluasi formal atas efektivitas ICoFR menunjukkan bahwa tanggung jawab manajemen terhadap keandalan laporan keuangan masih bersifat kepatuhan awal pasca SK Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian BUMN Nomor SK-5/DKU.MBU/11/2024. Rendahnya kematangan ICoFR juga berdampak pada risiko going concern di tengah tekanan likuiditas dan restrukturisasi utang yang membutuhkan informasi keuangan andal (Rezaee, 2019). Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis bahwa penerapan ICoFR di BUMN tidak cukup hanya berbasis regulasi, tetapi memerlukan internalisasi ke dalam sistem corporate governance agar akuntabilitas pelaporan keuangan benar-benar tercapai.

Secara keseluruhan, implementasi ICoFR pada BUMN Konstruksi bukan sekadar persoalan dokumentasi teknis, tetapi tantangan transformasi tata kelola pelaporan keuangan yang juga ditemukan dalam studi ICoFR di sector publik pada emerging market (Ramadani & Fiddin, 2025). Temuan ini menegaskan perlunya penguatan risk assessment, standarisasi RCM, dan pengujian efektivitas pengendalian sebagai agenda prioritas untuk meningkatkan kualitas audit, akuntabilitas manajemen, dan keberlanjutan finansial BUMN Konstruksi. Dengan menyajikan bukti empiris dari konteks Indonesia, penelitian ini melengkapi literatur global tentang ICoFR dengan memberikan gambaran penerapan ICoFR pada BUMN di negara berkembang.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini mengevaluasi tingkat kematangan implementasi Internal Control over Financial Reporting (ICoFR) pada lima BUMN Konstruksi di Indonesia pasca diterbitkannya SK Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian BUMN Nomor SK-5/DKU.MBU/11/2024. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi ICoFR pada BUMN Konstruksi masih berada pada tahap awal hingga berkembang, dengan variasi tingkat kematangan antar perusahaan. PT Wijaya Karya (Persero) Tbk menunjukkan kesiapan relatif lebih tinggi, sementara perusahaan lainnya seperti PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk, PT Waskita Karya (Persero) Tbk, PT Utama Karya (Persero), dan PT Adhi Karya (Persero) Tbk masih dalam tahap formalisasi pengendalian pelaporan keuangan.

Temuan utama penelitian menegaskan bahwa risk assessment merupakan kelemahan paling dominan lintas perusahaan, karena manajemen risiko yang diterapkan belum secara spesifik memetakan risiko salah saji material laporan keuangan berbasis akun dan asersi. Selain itu, ketiadaan Risk Control Matrix (RCM), belum ditetapkannya kontrol kunci pelaporan keuangan, serta belum dilaksanakannya pengujian efektivitas pengendalian menunjukkan bahwa ICoFR masih bersifat implisit dan belum terdokumentasi secara sistematis. Kondisi ini menandakan bahwa penerapan kebijakan wajib ICoFR di lingkungan BUMN Konstruksi masih berada pada tahap kepatuhan normatif awal dan memerlukan penguatan berkelanjutan.

Meskipun penelitian ini memberikan gambaran empiris mengenai tingkat kematangan ICoFR berbasis dokumen resmi perusahaan, studi ini memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan data sekunder berupa laporan tahunan. Oleh karena itu, hasil penelitian merefleksikan tingkat implementasi

ICoFR sebagaimana diungkapkan secara formal, yang mungkin belum sepenuhnya menggambarkan praktik pengendalian internal yang berlangsung secara operasional. Pengembangan penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan melengkapi pendekatan dokumen melalui studi lapangan atau wawancara manajemen dan auditor internal guna memvalidasi temuan serta memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika implementasi ICoFR.

5.2 Saran

BUMN Konstruksi perlu memperkuat proses risk assessment pelaporan keuangan dengan memetakan risiko salah saji material berbasis akun dan asersi laporan keuangan sebagai fondasi utama penerapan Internal Control over Financial Reporting (ICoFR). Selain itu, perusahaan perlu menyusun Risk Control Matrix (RCM), menetapkan kontrol kunci pelaporan keuangan, serta melaksanakan pengujian desain dan efektivitas pengendalian secara bertahap. Penguatan dokumentasi dan evaluasi formal atas efektivitas ICoFR juga diperlukan agar manajemen dapat menyatakan akuntabilitas atas keandalan laporan keuangan secara lebih terukur dan mendukung peningkatan kualitas pelaporan keuangan secara berkelanjutan.

Regulator, khususnya Kementerian BUMN, perlu menyusun pedoman teknis dan standar minimum implementasi ICoFR agar kebijakan wajib ICoFR dapat diterapkan secara lebih seragam di seluruh BUMN. Mekanisme evaluasi berkala atas efektivitas ICoFR juga diperlukan untuk memastikan konsistensi implementasi lintas sektor serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pelaporan keuangan BUMN. Di sisi akademik, penelitian selanjutnya dapat dikembangkan melalui pendekatan mixed-method atau studi lapangan untuk menguji kesesuaian antara pengungkapan formal ICoFR dalam laporan tahunan dan praktik pengendalian internal yang sesungguhnya di tingkat operasional, sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas implementasi ICoFR di lingkungan BUMN

DAFTAR PUSTAKA

- Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D. W., Kinney, W. R., & LaFond, R. (2009). The effect of SOX internal control deficiencies on firm risk and cost of equity. *Journal of Accounting Research*, 47(1), 1–43.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control—Integrated Framework*. AICPA.
- Doyle, J. T., Ge, W., & McVay, S. (2007). Accruals quality and internal control over financial reporting. *The Accounting Review*, 82(5), 1141–1170.
- Ge, W., & McVay, S. (2005). The disclosure of material weaknesses in internal control after the Sarbanes–Oxley Act. *Accounting Horizons*, 19(3), 137–158.
- Hayes, R., Wallage, P., & Gortemaker, H. (2014). *Principles of auditing: An introduction to international standards on auditing* (3rd ed.). Pearson Education.
- Institute of Internal Auditors (IIA). (2017). *International Professional Practices Framework (IPPF)*. The Institute of Internal Auditors.
- Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia. (2024). *Surat Keputusan Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Kementerian BUMN Nomor SK-5/DKU.MBU/11/2024 tentang Penerapan Internal Control over Financial Reporting pada BUMN*. Kementerian BUMN.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2020). *Intermediate Accounting* (17th ed.). John Wiley & Sons.
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis: An introduction to its methodology* (3rd ed.). Sage Publications.
- Moeller, R. R. (2016). *Brink's Modern Internal Auditing* (8th ed.). John Wiley & Sons.

Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB). (2007). *Auditing Standard No. 5: An Audit of Internal Control Over Financial Reporting That Is Integrated with an Audit of Financial Statements*. PCAOB.

PwC. (2024). *Strengthening governance and internal control in Indonesian state-owned enterprises*. PricewaterhouseCoopers Indonesia.

Rezaee, Z. (2019). *Business Sustainability: Performance, Compliance, Accountability, and Integrated Reporting*. John Wiley & Sons.

Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2018). *Accounting information systems* (14th ed.). Pearson Education.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.

Dee, C. C., Carcello, J. V., Li, C., & Neal, T. L. (2025). *Critical audit matters and internal control quality*. *Journal of Accounting and Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2025.101589>

Putri, N. L. P. A. P. W., & Setyaningrum, D. (2025). Analysis of internal control over financial reporting on inventory accounts: A case study at Institution X. *E-Jurnal Akuntansi*, 35(7), 1906–1923.

Nurhidayati, P. D. (2023). Efektivitas internal control over financial reporting (ICFR). *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*.

Ramadani, A., & Fiddin, F. (2025). The effect of the implementation of internal control over financial reporting (ICoFR) on financial reporting quality: Evidence from regional government units. *Majalah Akuntansi Journal*, 5(4), 4570–4584

Halaman ini dikosongkan