



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

SKRIPSI TERAPAN

ANALISIS KESIAPAN IMPLEMENTASI *INTERNAL CONTROL OVER FINANCIAL REPORTING (ICOFR)* BERDASARKAN ELEMEN COSO *FRAMEWORK* PADA PT PELABUHAN INDONESIA (PERSERO)



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI KEUANGAN
PROGRAM PENDIDIKAN SARJANA TERAPAN
JURUSAN AKUNTANSI POLITEKNIK NEGERI JAKARTA
TAHUN 2025**



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

SKRIPSI TERAPAN

ANALISIS KESIAPAN IMPLEMENTASI *INTERNAL CONTROL OVER FINANCIAL REPORTING (ICOFR)* BERDASARKAN ELEMEN COSO *FRAMEWORK* PADA PT PELABUHAN INDONESIA (PERSERO)



Diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan
dari Politeknik Negeri Jakarta

Disusun oleh:

Salsabilla Azzahra/2104431100

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI KEUANGAN
PROGRAM PENDIDIKAN SARJANA TERAPAN
JURUSAN AKUNTANSI POLITEKNIK NEGERI JAKARTA
TAHUN 2025**



LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Salsabilla Azzahra
NIM : 2104431100
Program Studi : D4 Akuntansi Keuangan
Jurusan : Akuntansi

Menyatakan bahwa yang dituliskan di dalam Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri bukan jiplakan (plagiasi) karya orang lain baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat, gagasan, atau temuan orang lain yang terdapat di dalam Laporan Tugas akhir telah saya kutip dan saya rujuk sesuai dengan etika ilmiah. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA

Depok, 04 Juni 2025

Salsabilla Azzahra
NIM. 2104431100

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh:

Nama : Salsabilla Azzahra
NIM : 2104431100
Program Studi : D4 Akuntansi Keuangan
Judul Skripsi : Analisis Kesiapan Implementasi *Internal Control over Financial Reporting* (ICoFR) Berdasarkan Elemen COSO Framework pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero).

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan pada Program Studi Akuntansi Keuangan Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta.

DEWAN PENGUJI

Ketua Penguji : Ni Made Sri Wardani, S.E, M.A.k
Anggota Penguji : Yusep Friya P.S. S.E., M.Ak., CPIA

DISAHKAN OLEH KETUA JURUSAN AKUNTANSI

Ditetapkan di : Depok
Tanggal : 04 Juni 2025

Ketua Jurusan Akuntansi



Dr. Sabar Warsini. S.E.,M.M.
NIP. 196404151990032002



LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG TUGAS AKHIR

Nama : Salsabilla Azzahra
NIM : 2104431100
Jurusan / Program Studi : Akuntansi / D4 Akuntansi Keuangan
Judul : Analisis Kesiapan Implementasi *Internal Control over Financial Reporting (ICoFR)* Berdasarkan Elemen *COSO Framework* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero)

Disetujui oleh Pembimbing

Yusep Friya P.S. S.E., M.Ak., CPIA

NIP. 196302031990031001

Diketahui Oleh
KPS Akuntansi Keuangan

Herbirowo Nugroho, S.E., M.Si.

NIP. 197202221999031003

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji serta penuh rasa syukur atas kehadiran Allah SWT dan kepada junjungan besar kita Nabi Muhammad SAW yang telah memberikan segala rahmat, berkah, kemudahan, kelancaran dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan dan penyusunan Skripsi dengan judul “Analisis Kesiapan Implementasi *Internal Control over Financial Reporting* (ICoFR) Berdasarkan Elemen COSO *Framework* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero)” dengan tepat waktu. Adapun tujuan dibuatnya Skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan pada Program Studi Akuntansi Keuangan Jurusan Akuntansi.

Pada kesempatan ini, peneliti ingin mengungkapkan rasa terima kasih yang mendalam, karena menyadari bahwa penyusunan Skripsi ini tidak terlepas dari dukungan, masukan, serta bimbingan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penyusunan Skripsi ini, diantaranya:

1. Bapak Dr. Syamsurizal, S.E., M.M. selaku Direktur Politeknik Negeri Jakarta.
2. Ibu Dr. Sabar Warsini, S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta.
3. Bapak Herbirowo Nugroho, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi D4 Akuntansi Keuangan Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta.
4. Bapak Yusep Friya P.S. S.E., M.Ak., CPIA selaku Dosen Pembimbing yang sudah memberikan bimbingan serta arahan kepada peneliti selama penulisan dan penyusunan Skripsi.
5. Seluruh dosen Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta yang telah memberikan ilmu kepada peneliti selama proses perkuliahan.
6. Pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero) terlebih kepada Departemen Perencanaan dan Performa Keuangan, Akuntansi, Manajemen Risiko, Satuan Pengawas Internal, serta IT yang telah bersedia menjadi informan dalam membantu serta mendukung peneliti untuk menyelesaikan penelitian ini.

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

7. Ayah, Bunda, dan Ara selaku keluarga tercinta yang selalu memberikan doa, dukungan moral, serta motivasi tanpa henti kepada peneliti dalam penyusunan Skripsi ini.
8. Muhammad Rifa Atalla Sugandi yang selalu memberikan dukungan, semangat, serta motivasi tanpa henti, serta selalu mendampingi peneliti dalam proses penulisan dan penyusunan Skripsi ini.
9. Seluruh teman-teman kelas AKT 8D 2021 selaku teman peneliti selama menimba ilmu di kampus yang senantiasa membantu, mendukung, dan mendoakan selama penyusunan Skripsi ini.
10. Teman-teman Departemen Komunikasi dan Informasi Himpunan Mahasiswa Jurusan Akuntansi yang telah memberikan semangat serta motivasi kepada peneliti.
11. Serta seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, atas bantuan, semangat, serta doa yang diberikan untuk kelancaran penyusunan Skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dan terdapat kekurangan. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun agar dapat diperbaiki di masa yang akan datang. Akhir kata, peneliti berharap Skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca serta pihak-pihak yang berkepentingan.

Depok, 04 Juni 2025

Salsabilla Azzahra
NIM. 2104431100



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademis Politeknik Negeri Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Salsabilla Azzahra
NIM : 2104431100
Program Studi : D4 Akuntansi Keuangan
Jurusan : Akuntansi
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Politeknik Negeri Jakarta **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul: **“Analisis Kesiapan Implementasi *Internal Control over Financial Reporting* (ICoFR) Berdasarkan Elemen COSO *Framework* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero)”**

Dengan hak bebas royalti noneksklusif ini Politeknik Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalih media atau mengformatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada Tanggal : 04 Juni 2025

Yang menyatakan,

Salsabilla Azzahra
NIM. 2104431100



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

ANALISIS KESIAPAN IMPLEMENTASI *INTERNAL CONTROL OVER FINANCIAL REPORTING* (ICoFR) BERDASARKAN ELEMEN COSO *FRAMEWORK* PADA PT PELABUHAN INDONESIA (PERSERO)

Oleh

Salsabilla Azzahra

Program Studi Akuntansi Keuangan

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kesiapan implementasi *Internal Control over Financial Reporting* (ICoFR) dan mengevaluasi kelayakan aplikasi Pelindo ICoFR (PICO) sebagai sistem pendukung. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara dengan perwakilan dari lini pertama, kedua, ketiga, serta tim pengembang aplikasi, dan didukung oleh observasi dan dokumentasi internal. Penilaian kesiapan regulasi dan sumber daya manusia perusahaan didasarkan pada 17 prinsip dalam 5 elemen *COSO Framework*, sedangkan analisis kelayakan aplikasi PICO menggunakan metode TELOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Pelabuhan Indonesia (Persero) berada pada kategori “Siap” dengan skor rata-rata 3,11 dari skala 1,00 – 4,00. Aplikasi PICO juga dinilai layak dari aspek teknis, ekonomi, hukum, operasional, dan jadwal, meskipun terdapat tantangan dalam pengembangan fitur dan penyesuaian proses antar unit.

Kata Kunci: ICoFR, *COSO Framework*, *Kesiapan Implementasi*, TELOS.

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

**ANALYSIS OF THE READINESS OF INTERNAL CONTROL OVER
FINANCIAL REPORTING (ICoFR) IMPLEMENTATION BASED ON
COSO FRAMEWORK ELEMENTS AT PT PELABUHAN INDONESIA
(PERSERO)**

By

Salsabilla Azzahra

Bachelor of Applied Financial Accounting Study Program

ABSTRACT

This study aims to analyze the readiness level of Internal Control over Financial Reporting (ICoFR) implementation and evaluate the feasibility of the Pelindo ICoFR (PICO) application as a support system. The method used is descriptive qualitative with a case study approach. Data was obtained through interviews with representatives from the first, second, and third lines, as well as the application development team, and supported by internal observation and documentation. The assessment of the readiness of the company's regulations and human resources is based on 17 principles in 5 elements of the COSO Framework, while analyzing the feasibility of the PICO application using the TELOS method. The results showed that PT Pelabuhan Indonesia (Persero) was in the "Ready" category with an average score of 3.11 on a scale of 1,00 – 4,00. The PICO application is also considered feasible from technical, economic, legal, operational, and schedule aspects, although there are challenges in developing features and adjusting processes between units.

Keywords: ICoFR, COSO Framework, Implementation Readiness, TELOS.

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**



DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG TUGAS AKHIR	v
KATA PENGANTAR.....	vi
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	viii
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	4
1.3 Pertanyaan Penelitian	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	5
1.5 Manfaat Penelitian.....	6
1.6 Sistematika Penulisan Skripsi	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Pelaporan Keuangan.....	8
2.1.1.1 Perkembangan Pelaporan Keuangan	8
2.1.1.2 Tantangan Pelaporan Keuangan.....	9
2.1.2 Pengendalian Internal.....	10
2.1.2.1 COSO Framework.....	11
2.1.3 <i>Internal Control over Financial Reporting</i> (ICoFR).....	15
2.1.3.1 Tahapan <i>Internal Control over Financial Reporting</i> (ICoFR)	15
2.1.3.2 <i>Three Lines Model</i>	17
2.1.3.3 Risiko, Tantangan dan Mitigasi dalam Implementasi ICoFR..	18
2.1.4 Sistem Informasi dan Teknologi Informasi.....	19
2.1.4.1 Aplikasi PICO	19
2.1.5 Analisis Kebutuhan Sistem.....	20
2.1.5.1 Metode Kelayakan Sistem dengan TELOS	20
2.2 Penelitian Terdahulu.....	22
2.3 Kerangka Pemikiran	24
BAB 3 METODE PENELITIAN	26
3.1 Jenis Penelitian.....	26
3.2 Objek Penelitian	26
3.3 Teknik Penentuan Informan.....	27
3.4 Jenis dan Sumber Data Penelitian	28
3.5 Metode Pengumpulan Data Penelitian	28
3.6 Metode Analisis Data	29
3.6.1 Teknik Penilaian Kesiapan Implementasi ICoFR.....	31
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	33
4.1 Hasil Penelitian	33

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

4.1.1 Gambaran Umum PT Pelabuhan Indonesia (Persero)	33
4.1.2 Kesiapan Implementasi ICoFR Pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero)	35
4.1.3 Penerapan Aplikasi PICO Pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero)	63
4.2 Pembahasan.....	67
4.2.1 Analisis Kesiapan Implementasi ICoFR di Pelindo Berdasarkan COSO Framework.....	68
4.2.2 Analisis Tantangan dalam Implementasi ICoFR di Pelindo	71
4.2.3 Analisis Kelayakan Aplikasi PICO dengan Metode TELOS	73
BAB 5 PENUTUP	77
5.1 Kesimpulan	77
5.2 Saran	78
5.3 Keterbatasan Penelitian dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya	79
DAFTAR PUSTAKA.....	81





Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	22
Tabel 3. 1 Indikator dan Topik Wawancara.....	31
Tabel 3. 2 Kriteria Penilaian Kesiapan Impelementasi ICoFR	32
Tabel 3. 3 Interpretasi Skor Rata-Rata.....	32
Tabel 4. 1 Audit Sertifikat ISO 37001:2016 Pelindo	36
Tabel 4. 2 Jumlah Pengaduan Melalui Sistem WBS Tahun 2024.....	37
Tabel 4. 3 Peran dan Tanggung Jawab Pengawasan Dewan.....	39
Tabel 4. 4 Asersi Laporan Keuangan.....	46
Tabel 4. 5 <i>Information Processing Objectives</i> (IPO)	50
Tabel 4. 6 Roadmap Pengembangan Aplikasi PICO	66
Tabel 4. 7 Skor Kesiapan Implementasi ICoFR Pelindo	69
Tabel 4. 8 Interpretasi Skor Rata-Rata.....	70
Tabel 4. 9 <i>Time Schedule</i> Penerapan Aplikasi PICO	76

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 COSO Cube - Relationship of Objectives and Components	12
Gambar 2. 2 Tahapan ICoFR	16
Gambar 2. 3 Model Tiga Lini	17
Gambar 2. 4 Kerangka Pemikiran	25
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia (Persero)	34
Gambar 4. 2 Penandatanganan Pakta Komitmen ICoFR di Pelindo	38
Gambar 4. 3 Pelaksanaan <i>In-House Training</i> ICoFR di Lingkungan Pelindo	42
Gambar 4. 4 Referensi Risiko dalam Aplikasi PICO	46
Gambar 4. 5 Sifat Pelaksanaan Pengendalian	52
Gambar 4. 6 Pengendalian Berdasarkan Tujuan dan Rancangan	53
Gambar 4. 7 Template BPM Pelindo	55
Gambar 4. 8 Template RCM Pelindo	57
Gambar 4. 9 Penjelasan Tabel RCM Pelindo	58
Gambar 4. 10 Pemilihan <i>Role</i> untuk Akses Aplikasi PICO	64
Gambar 4. 11 Fitur Aplikasi PICO	65
Gambar 4. 12 Halaman <i>Monitoring</i> dalam Aplikasi PICO	66

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Pernyataan Penggunaan Data di Lingkungan PT Pelabuhan Indonesia (Persero)	85
Lampiran 2 Nota Dinas Pendampingan Pengambilan Data Penelitian Akademik Mahasiswa Politeknik Negeri Jakarta.....	86
Lampiran 3 Daftar Pertanyaan Wawancara	87
Lampiran 4 Dokumentasi Wawancara.....	91
Lampiran 5 Lembar Bimbingan	92





Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Efektivitas pelaksanaan pengendalian internal tercermin dalam kewajaran laporan keuangan perusahaan yang berfungsi sebagai sumber informasi utama bagi *stakeholders* dalam pengambilan keputusan dan cerminan keadaan perusahaan secara keseluruhan. Berdasarkan PSAK No, 201, agar tepat dalam mengambil keputusan, informasi yang disajikan dalam laporan keuangan harus akurat, relevan, andal, dapat dibandingkan, serta mudah dipahami. Penyajian laporan keuangan harus dilakukan sesuai dengan pedoman yang berlaku di sebuah negara, di Indonesia standar pelaporan mengacu kepada Standar Akuntansi Keuangan (SAK) yang telah berkonvergensi dengan *International Financial Reporting Standards* (IFRS) sejak 01 Januari 2012, dengan penyempurnaan lebih lanjut hingga 01 Januari 2015.

Namun, menurut Lev dalam (Virginia, 2022) laporan keuangan tidak selalu memberikan gambaran yang sepenuhnya akurat dan terkadang tidak sepenuhnya selaras dengan prinsip relevansi dalam pelaporan keuangan. Selain itu, terdapat risiko manipulasi informasi, di mana laporan keuangan dapat disajikan lebih baik atau lebih buruk tergantung kondisi perusahaan. Manipulasi laporan keuangan tetap menjadi isu penting dalam etika dan regulasi tata kelola perusahaan, yang berdampak pada para pemangku kepentingan, pasar keuangan, serta stabilitas ekonomi (Adejumo & Ogburie, 2025). Oleh karena itu, pengendalian internal yang memadai diperlukan untuk meminimalkan risiko tersebut. Pengendalian internal perlu diterapkan untuk menghindari risiko yang mencakup berbagai ancaman (*threat*) karena risiko tidak terjadi secara alami, perusahaan harus mempertimbangkan kemungkinan terjadinya risiko yang dikenal sebagai kemungkinan keterjadian (*likelihood*) (IAI, 2015).

Salah satu kerangka kerja yang umum digunakan sebagai praktis penerapan pengendalian internal perusahaan adalah *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) *Internal Control - Integrated Framework* atau yang biasa dikenal dengan *COSO Framework*. COSO merupakan inisiatif sektor swasta yang didirikan pada tahun 1985 yang bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab kecurangan dalam laporan keuangan serta



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

memberikan rekomendasi untuk mengurangi risiko yang ada (Espinosa & Jaramillo, 2024). Organisasi ini menekankan pentingnya pengendalian internal yang berperan penting dalam memastikan bahwa arahan, prosedur, dan praktik yang ditetapkan oleh manajemen dan dewan dapat berjalan dengan baik sesuai fungsinya.

Menurut Suratman, Hendri, dan Muhammad (2022) dengan diterapkannya pengendalian internal, seluruh operasi, sumber daya, dan data dapat dikendalikan secara efektif, sehingga pencapaian tujuan menjadi lebih terjamin, risiko dapat diminimalkan, dan kualitas informasi yang dihasilkan lebih terjaga. Selain itu, kegagalan dalam menjaga pengendalian internal yang efektif dapat memunculkan berbagai masalah, seperti akses tidak sah ke data, penyelewengan aset, dan kegagalan melacak kinerja perusahaan. Dampak dari kelemahan pengendalian internal perusahaan memicu banyaknya keruntuhan dan skandal yang terjadi di perusahaan.

Skandal manipulasi laporan keuangan bukan merupakan fenomena baru dalam bidang akuntansi. Salah satu kasus terbesar terjadi pada Oktober 2001, ketika Kantor Akuntan Publik (KAP) Arthur Andersen berkolusi dengan perusahaan energi Enron dalam melakukan manipulasi laporan keuangan merupakan contoh nyata dari kelemahan pengendalian internal (Farradhi, 2023). Skandal akuntansi ini semakin diperparah dengan adanya kasus serupa seperti WorldCom yang mengalami kebangkrutan secara tiba-tiba sehingga menyebabkan kerugian besar bagi pemegang sahamnya di *New York Stock Exchange* (NYSE). Sebagai respon terhadap dua skandal besar tersebut, pemerintah Amerika Serikat yaitu *United States Securities and Exchange Commision* (US-SEC) mengeluarkan undang-undang *Sarbanes Oxley Act* (SOX) section 404 yang mengharuskan manajemen untuk menilai dan melaporkan efektivitas *Internal Control over Financial Reporting* (ICoFR) perusahaan.

Fenomena manipulasi laporan keuangan tidak hanya terjadi di Amerika Serikat, tetapi juga di Indonesia, seperti pada kasus PT Timah Tbk (2018) yang diduga melakukan manipulasi data secara tidak wajar dalam laporan keuangan, serta PT Garuda Indonesia (2019) yang mencatat pendapatan sebesar Rp2,4 triliun dari kerja sama dengan PT Mahata Aero Teknologi meskipun dana tersebut belum diterima



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

(Virginia, 2022). Pada tahun 2015 IAI telah menerbitkan Modul *Chartered Accountant (CA) Sistem Informasi dan Pengendalian Internal* yang di dalamnya membahas terkait ICoFR.

ICoFR merupakan proses yang dirancang untuk menguji pengendalian internal perusahaan di bawah pengawasan eksekutif atau pihak yang menjalankan fungsi pengendalian. Proses ini melibatkan dewan direksi, manajemen, dan personal lainnya untuk memberikan keyakinan yang memadai (*reasonable assurance*) atas keandalan dan penyusunan pelaporan keuangan, baik untuk pihak internal maupun eksternal sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku (Riawati & Hermawan, 2024). Untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas laporan keuangan perusahaan khususnya Badan Usaha Milik Negara (BUMN), pada 11 November 2024, Kementerian BUMN (KBUMN) menerbitkan Keputusan Deputy Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko Nomor SK5/DKU.MBU/11/2024 tentang Petunjuk Teknis Pengendalian Internal atas Pelaporan Keuangan/*Internal Control over Financial Reporting (ICoFR) BUMN*.

Sebagai salah satu BUMN di sektor kepelabuhanan dan logistik, PT Pelabuhan Indonesia (Persero) selanjutnya disebut Pelindo, yang terbentuk melalui merger PT Pelabuhan Indonesia I–IV berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2021, berkomitmen untuk mengimplementasikan ICoFR sesuai arahan KBUMN. Langkah ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan, memastikan laporan keuangan yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan, serta memperkuat transparansi dan tata kelola perusahaan yang lebih baik. Proses implementasi ICoFR di Pelindo saat ini masih dalam tahap awal, dimulai sejak 2024 dan direncanakan berlangsung hingga 2025.

Berdasarkan Sosialisasi Petunjuk Teknis ICoFR BUMN yang dilaksanakan oleh KBUMN, Pelindo termasuk dalam kategori BUMN Sistemik A, yaitu kelompok BUMN dan anak perusahaan dengan ukuran besar serta tingkat kompleksitas yang tinggi. Berdasarkan *roadmap* yang ditetapkan, Pelindo dikategorikan dalam Tier 1, dengan kemungkinan maksimal ditangguhkan ke Tier 2, yang menunjukkan urgensi implementasi ICoFR. Oleh karena itu, Pelindo menjadi objek penelitian yang relevan untuk menganalisis kesiapan serta tantangan dalam penerapan ICoFR.



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Dalam pelaksanaannya, Pelindo hanya menggunakan jasa konsultan eksternal hingga tahap perencanaan dan diagnostik awal. Sementara itu, untuk tahap implementasi hingga *monitoring*, perusahaan memutuskan untuk melakukan pengelolaan secara mandiri dengan memanfaatkan aplikasi Pelindo ICoFR atau PICO, sebuah *single* aplikasi berbasis *website*. Keputusan ini diambil sebagai bagian dari strategi efisiensi anggaran sekaligus untuk meningkatkan kemudahan dalam mengakomodir seluruh tahapan dalam implementasi ICoFR. Meskipun pada tahap awal ini, fitur yang tersedia masih terbatas pada penyusunan rancangan *Business Process Mapping* (BPM) dan *Risk Control Matrix* (RCM).

Berdasarkan penelitian Farradhi (2023) yang telah melakukan penelitian terkait evaluasi Efektivitas Implementasi ICoFR pada BUMN Karya pada tingkat transaksional, *software* yang digunakan adalah *SAP Reality Integrated System Accelerated and Digitalized*, namun sistem tersebut belum mampu untuk memberikan *control* yang baik karena hanya digunakan pada akhir pelaporan keuangan. Penelitian yang dilakukan oleh Siva (2020) mengenai analisis penilaian kelayakan aplikasi menggunakan teknik *Technical, Economic, Legal, Operasional*, dan *Schedule* (TELOS) pada Pengembangan Aplikasi Akuntansi Berbasis Web pada Perusahaan *Start-Up*, menunjukkan bahwa rancangan aplikasi akuntansi berbasis *web* lebih fleksibel dan dapat mengatasi kelemahan aplikasi akuntansi berbasis Microsoft Excel. Selain itu, dalam penelitian yang dilakukan oleh Zulfiandri (2023) dan Puri, Irwan, dan Andriani (2021) juga menggunakan metode TELOS untuk mengevaluasi kelayakan aplikasi Si Apik sebagai pendukung pengelolaan sistem keuangan dan pengendalian internal. Oleh karena itu pada penelitian ini akan menggunakan analisis TELOS untuk menilai kelayakan aplikasi yang digunakan dalam mendukung kesiapan implementasi ICoFR di Pelindo yaitu PICO, dengan judul penelitian "**Analisis Kesiapan Implementasi Internal Control over Financial Reporting (ICoFR) Berdasarkan Elemen COSO Framework pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero).**"

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, implementasi ICoFR di Pelindo merupakan langkah strategis dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas laporan keuangan. Namun, proses implementasi ini masih dalam



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

tahap awal dan menghadapi berbagai tantangan, baik dari segi kesiapan perusahaan maupun hambatan yang muncul selama pelaksanaannya.

Untuk mengoptimalkan penerapan ICoFR, Pelindo mengembangkan PICO, sebuah aplikasi berbasis *web* yang dirancang untuk mengakomodasi seluruh tahapan dalam implementasi ICoFR. Oleh karena itu, penelitian ini akan menilai kesiapan implementasi ICoFR dari tiga aspek utama, yaitu aspek regulasi perusahaan, sumber daya manusia, dan aplikasi pendukung.

Penilaian pada aspek regulasi dan sumber daya manusia dilakukan dengan mengacu pada 17 prinsip dalam 5 elemen COSO *Framework* yang diinterpretasikan dalam bentuk skor kesiapan. Sementara itu, aspek aplikasi pendukung dianalisis menggunakan pendekatan dengan metode TELOS untuk menilai kelayakan dari segi teknis, ekonomis, legal, operasional, dan jadwal penerapan aplikasi.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah penelitian yang telah dijelaskan, maka dapat disimpulkan pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kesiapan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) dalam implementasi ICoFR berdasarkan elemen COSO *Framework*?
2. Apa saja tantangan yang dihadapi PT Pelabuhan Indonesia (Persero) dalam proses implementasi ICoFR?
3. Bagaimana kelayakan aplikasi PICO dalam mendukung implementasi ICoFR di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) berdasarkan analisis TELOS?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah dijelaskan, maka tujuan yang menjadi capaian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan kesiapan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) dalam implementasi ICoFR berdasarkan COSO *Framework*.
2. Untuk mendeskripsikan tantangan yang dihadapi PT Pelabuhan Indonesia (Persero) dalam proses implementasi ICoFR.
3. Untuk mengevaluasi kelayakan aplikasi PICO dalam mendukung implementasi ICoFR di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) berdasarkan analisis TELOS.



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan akademis bagi masyarakat serta peneliti mengenai implementasi *Internal Control over Financial Reporting* (ICoFR) berdasarkan elemen COSO Framework serta memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian terkait penggunaan analisis TELOS untuk menilai kelayakan sistem berbasis *web* dalam mendukung pengendalian internal atas pelaporan keuangan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi Pelindo dalam mengevaluasi kesiapan, mengidentifikasi tantangan, serta merancang strategi yang tepat dalam implementasi ICoFR. Selain itu, penelitian ini juga memberikan gambaran mengenai efektivitas aplikasi PICO sebagai sistem berbasis *web* yang dikembangkan secara internal, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam optimalisasi penerapan pengendalian internal atas pelaporan keuangan.

1.6 Sistematika Penulisan Skripsi

Penelitian ini terdiri dari 5 (lima) BAB yang disusun untuk mempermudah pembahasan rumusan masalah pada penelitian yang dibagi ke dalam pokok bahasan sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan pendahuluan penelitian mengenai alasan peneliti melakukan penelitian yang berisikan latar belakang penelitian, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menjelaskan mengenai dasar teori serta penelitian terdahulu yang berkaitan dengan masalah yang dikemukakan dan dapat dijadikan landasan dalam penelitian ini.



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini membahas mengenai jenis penelitian, objek penelitian, metode pengambilan data, metode pengumpulan dan metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB 4 PEMBAHASAN

Pada bab ini memuat mengenai hasil penelitian berupa temuan yang ditemukan selama proses penelitian yang berkaitan dengan masalah penelitian yang diangkat peneliti dalam penelitian ini.

BAB 5 PENUTUP

Pada bab ini berisi rangkuman dari hasil penelitian yang dituangkan dalam bentuk kesimpulan, serta saran dari peneliti kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan objek dan tempat penelitian dan kepada pembaca atau peneliti selanjutnya.



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

BAB 5 PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, wawancara, dan observasi yang dilakukan terhadap implementasi *Internal Control over Financial Reporting* (ICoFR) di PT Pelabuhan Indonesia (Persero), dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Kesiapan Implementasi ICoFR Berdasarkan COSO *Framework*

Secara umum, Pelindo telah berada pada kategori "Siap" dalam mengimplementasikan ICoFR dengan skor rata-rata 3,11 dari skala 1,00 – 4,00 berdasarkan 17 prinsip dalam 5 elemen COSO *Framework*. Hal ini mencerminkan bahwa sebagian besar prinsip telah mulai diterapkan, meskipun implementasinya masih dilakukan secara bertahap dan mengacu pada SOP eksisting, seiring dengan upaya memenuhi target pelaporan ICoFR ke Kementerian BUMN. Ke depan, proses ini akan terus diperbarui agar semakin selaras dengan prinsip-prinsip pengendalian internal yang efektif.

Saat ini, lini pertama selaku control owner telah mulai menyusun dokumen *Business Process Mapping* (BPM) dan *Risk Control Matrix* (RCM) sebagai fondasi pengendalian internal. Meskipun sebelumnya ditargetkan rampung 100% untuk Kantor Pusat pada 31 Mei 2025, capaian hingga saat ini baru mencapai sekitar 30%, yang disebabkan oleh tantangan seperti kesulitan dalam mengidentifikasi risiko secara tepat serta terbatasnya pemahaman manajemen risiko di tingkat pelaksana.

Sebagai langkah antisipatif, akan dilakukan penyesuaian waktu untuk memberi kesempatan kepada lini pertama dalam menyelesaikan penyusunan BPM dan RCM secara menyeluruh. Dengan catatan, proses reviu oleh *Group Akuntansi* tetap berjalan secara paralel agar dokumen yang telah disusun dapat segera dilanjutkan ke tahap validasi oleh lini kedua, sehingga proses implementasi tidak terhambat atau berpotensi mengalami keterlambatan.

2. Tantangan dalam Proses Implementasi ICoFR

Tantangan utama dalam proses implementasi ICoFR antara lain adalah kurangnya pemahaman menyeluruh terhadap proses manajemen risiko, kebutuhan akan *coaching* dan *capacity building* secara berkelanjutan, serta pentingnya penguatan budaya akuntabilitas di seluruh lini. Selain itu, proses



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

evaluasi efektivitas pengendalian (seperti *Test of Design* dan *Test of Operating Effectiveness*) belum sepenuhnya dilaksanakan karena memang dijadwalkan pada kuartal akhir tahun 2025.

3. Kelayakan Aplikasi PICO dalam Mendukung ICoFR (Analisis TELOS)

Hasil evaluasi terhadap aplikasi PICO menggunakan metode TELOS menunjukkan bahwa aplikasi ini layak diterapkan. Secara teknis dan operasional, PICO telah mampu mengakomodasi kebutuhan penyusunan BPM dan RCM secara terintegrasi. Dari sisi ekonomis, pengembangan internal PICO dinilai lebih efisien dibandingkan dengan penggunaan jasa konsultan eksternal. PICO juga mendukung koordinasi lintas lini secara *real-time* serta meningkatkan efisiensi proses dokumentasi. Beberapa fitur seperti *Control Self Assessment*, evaluasi oleh lini ketiga (*TOD/TOE*), dan pelaporan efektivitas masih dalam proses pengembangan dan ditargetkan selesai secara bertahap hingga akhir tahun 2025.

5.2 Saran

Dari kesimpulan dan hasil penelitian yang sudah dilakukan, berikut saran yang dapat dipertimbangkan oleh Pelindo guna memperkuat efektivitas dan keberlanjutan program pengendalian internal atas pelaporan keuangan:

1. Penguatan Peran dan Kompetensi Dewan Pengawasan ICoFR
 - a. Bentuk Komite *Ad-hoc* ICoFR di bawah koordinasi Komite Audit untuk memastikan pengawasan dewan berjalan berkelanjutan dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi.
 - b. Selenggarakan pelatihan khusus bagi Dewan Komisaris dan Komite Audit terkait prinsip-prinsip COSO dan praktik ICoFR, agar pengawasan strategis dilakukan dengan pemahaman yang memadai.
2. Peningkatan Kapasitas Lini Pertama

Adakan pelatihan intensif dan berulang bagi *control owner* (lini pertama) untuk meningkatkan pemahaman dalam mengidentifikasi risiko, merancang pengendalian, serta menyusun BPM dan RCM secara tepat.
3. Percepat Pembaruan SOP *End-to-End*

Adakan forum koordinasi lintas departemen, khususnya antar unit yang saling terkait dalam satu alur proses untuk seluruh proses bisnis yang material,



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

terutama yang belum terdokumentasi secara lengkap, agar SOP yang dihasilkan lebih komprehensif, relevan, dan sesuai dengan praktik aktual di lapangan, serta meminimalkan potensi *gap* dalam pengendalian internal.

4. Pemanfaatan dan Pengembangan Aplikasi PICO
 - a. Optimalkan fitur yang sudah tersedia seperti pengajuan BPM dan RCM, serta *monitoring* status.
 - b. Percepat pengembangan fitur yang masih direncanakan.
 - c. Tambahkan fitur-fitur penunjang seperti notifikasi otomatis ketika terdapat perubahan regulasi internal atau pembaruan SOP yang berdampak pada BPM/RCM, fitur unduh dokumen serta fitur analitik dan *dashboard* untuk menampilkan *tren* risiko, efektivitas kontrol, dan status implementasi secara visual.
5. Evaluasi Eksternal dan Review Strategis
 Dalam jangka panjang, Pelindo disarankan untuk melibatkan pihak independen atau konsultan profesional guna melakukan review terhadap hasil identifikasi risiko dan desain pengendalian yang disusun oleh lini pertama untuk memastikan bahwa proses dan dokumentasi yang dilakukan sudah sesuai dengan praktik terbaik dan standar internasional, serta mendukung keberlanjutan ICoFR secara strategis.

5.3 Keterbatasan Penelitian dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dilakukan dengan studi kasus pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) yang berfokus pada analisis kesiapan *implementasi Internal Control over Financial Reporting* (ICoFR) berdasarkan 17 prinsip elemen COSO, tantangan yang dihadapi selama proses implementasi, serta kelayakan penggunaan aplikasi PICO menggunakan pendekatan TELOS. Penelitian ini tentunya memiliki kekurangan, berikut beberapa keterbatasan penelitian:

1. Penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan BUMN, yaitu PT Pelabuhan Indonesia (Persero). Lingkup bisnis dan karakteristik perusahaan lain yang berbeda, khususnya yang belum mengembangkan aplikasi internal seperti PICO, dapat menghasilkan temuan yang berbeda.
2. Penelitian ini hanya mencakup sampai dengan tahap kesiapan implementasi dan belum menilai efektivitas pasca implementasi ICoFR secara menyeluruh,



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

mengingat sistem masih dalam proses implementasi hingga triwulan IV tahun 2025.

Dari proses dan hasil penelitian yang telah dilakukan, penelitian dengan topik ini masih dapat dikembangkan. Saran untuk peneliti selanjutnya agar dapat memberikan kontribusi yang lebih luas dan aplikatif terhadap praktik pengendalian internal dalam mendukung tata kelola keuangan yang lebih andal di sektor BUMN.

1. Melakukan analisis serupa pada perusahaan BUMN lain atau Perusahaan swasta yang menggunakan pendekatan berbeda, misalnya hanya menggunakan jasa konsultan eksternal tanpa adanya dukungan aplikasi internal. Hal ini akan memberikan sudut pandang perbandingan yang lebih luas mengenai strategi implementasi ICoFR di lingkungan internal atau eksternal BUMN.
2. Melanjutkan penelitian ini dengan topik analisis efektivitas pelaksanaan ICoFR di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) setelah sistem berjalan penuh. Penelitian lanjutan ini penting untuk mengetahui seberapa besar pengaruh ICoFR terhadap peningkatan kualitas pengendalian internal, pelaporan keuangan, efisiensi operasional, dan pengurangan risiko setelah ICoFR berjalan secara penuh di Perusahaan.

**POLITEKNIK
NEGERI
JAKARTA**



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

DAFTAR PUSTAKA

- Adejumo, A. P., & Ogburie, C. P. (2025). Financial statement manipulation: Ethical and regulatory perspectives. *GSC Advanced Research and Reviews*, 22(03), 252-264.
doi:<https://doi.org/10.30574/gscarr.2025.22.3.0087>
- Agustika, F., Siregar, S., Obara, D., & Paramarta, V. (2023, Juni 30). TELAAH TEKNOLOGI INFORMASI DAN SISTEM INFORMASI DALAM ORGANISASI DENGAN LINGKUNGAN (Suatu Kajian Teori). *Jurnal Bisnis Kolega (JBK)*, Vol. 9 No. 1, 25.
- AL-Mashhadi, A. (2021). Review on Development of the Internal Control System. *Journal of Accounting Research, Business and Finance Management*, 2(1), 12-20. Retrieved from [utsystem.edu](https://www.utsystem.edu/offices/system-audit/internal-control):
<https://www.utsystem.edu/offices/system-audit/internal-control>
- Arikunto, S. (2011). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azis, Y. A. (2023, Maret 17). *Teknik Pengambilan Sampel Penelitian: Macam & Penjelasan*. Retrieved from Deepublish Store:
https://deepublishstore.com/blog/teknik-pengambilan-sampel/#Non-Probability_Sampling
- Azzahra, N. A. (2024). ANALISIS PENERAPAN APLIKASI PELINDO E-OFFICE MENGGUNAKAN METODE TECHNOLOGY ACCEPTANCE MODEL (TAM) PADA PEGAWAI PT IPC TERMINAL PETIKEMAS. *repository.upi.edu*.
- COSO. (2013). *COSO Internal Control - Integrated Framework*. Retrieved from [coso.org](https://www.coso.org/internal-control): <https://www.coso.org/internal-control>
- D.S.S, G. A. (2021). ANALISA KEBUTUHAN KEBUTUHAN SISTEM INFORMASI MANAJEMEN PERUSAHAAN DAGANG. *Jurnal Teknologi, Informasi dan Industri, Volume 4*(Nomor 1).
- Dewi, R. A. (2015). Evaluasi Dampak Penerapan Internal Control atas Pelaporan Keuangan (ICoFR) Terhadap Elemen-Elemen Pengendalian Internal COSO (Studi Kasus di PT ABC) . *lib.ui.ac.id*.



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

- Espinosa, M. T., & Jaramillo. (2024). Internal Control in Companies from the Perspective of the COSO. *Management (Montevideo) = AG Management*, 2(28).
- Farradhi, M. (2023). Efektivitas Internal Control over Financial Reporting (ICFR) pada project konstruksi perusahaan BUMN karya. *Assurance & advisory services. Institute of Internal Auditors Research Foundation*, 5(7), 3081–3094.
- Haay, S. A., & Tanaamah, A. R. (2021). ANALISIS KUALITAS SISTEM INFORMASI PENILAIAN KINERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT MENGGUNAKAN PIECES DAN TELOS. *repository.uksw.edu*.
- Handayani, M., & Kusuma, G. S. (2025). PENGARUH FRAUD TRIANGLE TERHADAP KECURANGAN LAPORAN KEUANGAN. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis Universitas Multi Data Palembang*, 14 No.2, 50-57.
- IAI. (2015). *Modul CA Sistem Informasi dan Pengendalian Internal*. Indonesia: Ikatan Akuntan Indonesia.
- Kang, G. (2024). We Learn from History: Earnings Management and Business Scandals in the Early of 2000s. *Journal of Accounting, Business & Management*, 31(1), 105.
- Lestar, M., Haryani, E., & Wahyono, T. (2021). Analisis Kelayakan Sistem Informasi Akademik Universitas Menggunakan PIECES dan TELOS. *Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi*, 373-376.
- Maulid, R. (2025, Mei 28). *4 Contoh Teknik Analisis Data Kualitatif yang Akurat*. Retrieved from DQLab: <https://dqlab.id/4-contoh-teknik-analisis-data-kualitatif-yang-akurat#:~:text=Salah%20satu%20teknik%20pengolahan%20data,sebuah%20produk%20atau%20kebutuhan%20customer.>
- Otoo, F. N., Kaur, M., & Rather, N. A. (2023). Evaluating the impact of internal control systems on organizational effectiveness. *LBS Journal of Management &*, 21(1), 135-154.
- Pakpahan, A. F., Prasetyo, A., Gurning, E. S., & Situmorang, R. F. (2021). *Metodologi Penelitian Ilmiah*. Yayasan Kita Menulis.



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

- Prastyaningtyas, E. W. (2019). *Sistem Akuntansi*. Jawa Timur: CV. Azizah Publishing.
- PT Pelabuhan Indonesia (Persero). (2023). *Laporan Tahunan*. Jakarta: PT Pelabuhan Indonesia (Persero).
- PT Pelabuhan Indonesia (Persero). (2024). *Laporan Manajemen Tahunan (Audited)*.
- PT Pelabuhan Indonesia (Persero). (2024). *Laporan Tahunan Perusahaan - Tahun 2024*. Indonesia: pelindo.co.id.
- PT Pelabuhan Indonesia (Persero). (2025, Februari 12). *Cegah Fraud, Pelindo Terapkan ICOFR*. Retrieved from pelindo.co.id: <https://www.pelindo.co.id/media/703/cegah-fraud-pelindo-terapkan-icofr>
- Puri, A. M., Irwan, M., & Andriani, R. (2021). ANALISIS PENERAPAN APLIKASI AKUNTANSI BERBASIS ANDROID SI APIK (APLIKASI PENCATATAN INFORMASI KEUANGAN) UNTUK MEMENUHI KEBUTUHAN SISTEM INFORMASI AKUNTANSI PADA USAHA MIKRO, KECIL, MENENGAH (Studi Kasus Pada Toko Wanda Teluk Kuantan). *Jurnal Ekonomi Al-Khitmah*, 3(1).
- PwC Indonesia. (2024, Desember). BUMN Insight. *BUMN Insight / Desember 2024 / No. 05*, p. 1.
- Riawati, G., & Hermawan, A. A. (2024). Evaluasi M-Score dan ICOFR PT X. *e-jurnal akuntansi*, 34 No. 6, 1370-1384.
- Saleh, S. (2017). *Analisis Data Kualitatif*. Bandung: Pustaka Ramadhan.
- SATU University. (2023). *Sejarah dan Perkembangan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia Menuju Harmonisasi*. Retrieved from satu.ac.id: <https://satu.ac.id/bandung/akuntansi/2024/10/15/sejarah-dan-perkembangan-standar-akuntansi-keuangan-di-indonesia-menuju-harmonisasi/>
- Schindler, D. R. (2017). *Metode Penelitian Bisnis*.
- Simatupang, A. (2019). *IIA Indonesia 2019 National Conference*. Retrieved from National Conference IIA Indonesia: natcon.iia-indonesia.org
- Siva, C. S. (2020). Pengembangan Aplikasi Akuntansi Berbasis Web pada Perusahaan Start-Up. *Repository Universitas Sanata Dharma*.



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

- Starliper, M. (2023). The Impact of Tone Management on Investor Judgments: Evidence from ICFR Reports. *Accounting Research Journal*, 36(1), 77-91.
- Subhaktiyasa, P. G. (2024, November). Menentukan Populasi dan Sampel: Pendekatan Metodologi Penelitian. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 9(4).
- Sugiyono, P. D. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suratman, A., Hendri, & Muhammad, S. (2022). Analisis Sistem Pengendalian Intern, Standar Akuntansi,. *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing*, 61.
- Syalvina. (2024). PENERAPAN APLIKASI POS & AKUNTANSI UKM DALAM PENYUSUNAN LAPORAN KEUANGAN UMKM (STUDI KASUS ENTITAS SATE MADURA WATES). *Repository Politeknik Negeri Jakarta*, 32.
- The Institute of Internal Auditors Indonesia. (2020, August 4). *Three Lines Model Dari IIA*. Retrieved from The Institute of Internal Auditors Indonesia: <https://iia-indonesia.org/three-lines-model-dari-iiia/>
- Virginia, E. (2022). Analisis Internal Control Over Financial Reporting (ICOFR) (Studi Kasus PT Garuda Indonesia (Persero), Tbk.). *Repository Universitas Indonesia*, 1.
- Yuliana, A. (2023, Juni). PENERAPAN STANDAR PELAPORAN KEUANGAN SERTA HUBUNGANNYA DENGAN ETIKA DAN TATA KELOLA PERUSAHAAN. *JURNAL ILMIAH MANAJEMEN, EKONOMI BISNIS, KEWIRAUSAHAAN*, Vol 10(No. 2).
- Zulfiandri, F. Z. (2023). ANALISIS IMPLEMENTASI APLIKASI AKUNTANSI SI APIK PADA USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (Studi Kasus UD Maju Bersama, Ciawi). *Repository Politeknik Negeri Jakarta*, 45-48.



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Pernyataan Penggunaan Data di Lingkungan PT Pelabuhan Indonesia (Persero)



**SURAT PERNYATAAN PENGGUNAAN DATA
DI LINGKUNGAN PT PELABUHAN INDONESIA (PERSERO)**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

N A M A	: Salsabilla Azzahra
TEMPAT/ TANGGAL LAHIR	: Jakarta, 12 Desember 2002
No. KTP	: 3171085212020001
ALAMAT	: Komp. Rumdis Dittopad Jl. Pabuaran Raya No.43 Jati Ranggon, Jati Sampurna Bekasi
NO. HANDPHONE	: 085157033495
NAMA INSTANSI	: Politeknik Negeri Jakarta

Dengan ini menyatakan sanggup untuk menaati peraturan yang berlaku pada PT Pelabuhan (Persero), sehubungan dengan data-data yang saya peroleh baik itu data kajian, data produksi, data kegiatan, dan data-data lainnya yang berkaitan dengan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) dalam bentuk tulisan, tabel, grafik, elektronik, video maupun audio hanya untuk kepentingan ilmiah, pengembangan ilmu pengetahuan, riset, dan inovasi. Data-data tersebut tidak akan saya publikasikan untuk kepentingan pribadi yang bersifat komersial. Hasil pengolahan data yang saya peroleh akan menjadi bagian dari *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia (Persero) dan akan dipublikasikan atas kesepakatan bersama. Apabila saya melanggar, maka saya siap bertanggung jawab dan bersedia diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero).

Demikian SURAT PERNYATAAN ini dibuat dengan sesungguhnya.

Jakarta, 25 Februari 2025
PEMBUAT PERNYATAAN,




(Salsabilla Azzahra)



Lampiran 2 Nota Dinas Pendampingan Pengambilan Data Penelitian Akademik Mahasiswa Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

NOTA DINAS

Nomor: HM.03.05/9/5/1/PSBL/-25

Kepada Yth. : Group Head Akuntansi
 Dari : Group Head Pengelolaan SDM
 Perihal : Pendampingan Pengambilan Data Penelitian Akademik Mahasiswa Politeknik Negeri Jakarta

1. Menunjuk Surat Direktur Bidang Kemahasiswaan Politeknik Negeri Jakarta nomor: 2311/PL3/PK.01.09/2025 tanggal 25 Februari 2025 perihal Permohonan Penelitian Akademik (Skripsi) a.n. Salsabilla Azzahra.
2. Tersebut butir 1 (satu) di atas, disampaikan beberapa hal sebagai berikut:
 - a. Telah dilakukan persetujuan atas permohonan pengambilan data Perusahaan dengan detail:

Nama : Salsabilla Azzahra
 NIM : 2104431100
 Asal Sekolah : Politeknik Negeri Jakarta

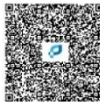
Judul Skripsi : "Analisis Kesiapan Implementasi *Internal Control Over Financial Reporting* (ICOFR) Berdasarkan Elemen Coso Framework Pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero)"

Lokasi Pengambilan Data : Group Akutansi

- b. Diharapkan bantuan Group Akutansi menunjuk Person In Charge (PIC) untuk dapat memberikan pendampingan selama proses pengambilan data berlangsung;
 - c. Mahasiswa tersebut telah menandatangani surat pernyataan bermaterai yang menyatakan komitmen untuk menjaga kerahasiaan data Perusahaan dan hanya boleh menggunakan data tersebut untuk kepentingan mahasiswa yang bersangkutan;
 - d. Proses pengambilan data maksimal 3 (tiga) bulan terhitung surat ini diterbitkan;
 - e. Sebagai bentuk kontribusi terhadap pengelolaan pengetahuan di Perusahaan, hasil penelitian Mahasiswa tersebut akan menjadi bagian dari *Knowledge Management* Perusahaan.
3. Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerja samanya diucapkan terima kasih.

Tempat, 09 Mei 2025

GROUP HEAD PENGELOLAAN SDM



DEWI SURYANI EKAWATI M.SI
 NIP. 102162





Lampiran 3 Daftar Pertanyaan Wawancara

PEDOMAN WAWANCARA

ANALISIS KESIAPAN IMPLEMENTASI *INTERNAL CONTROL OVER FINANCIAL REPORTING* (ICoFR) BERDASARKAN ELEMEN COSO *FRAMEWORK* PADA PT PELABUHAN INDONESIA (PERSERO)

Pewawancara : Salsabilla Azzahra

Narasumber : Pihak yang terlibat dalam *Three Lines Model* ICoFR Pelindo:

1. Lini 1: Ibu Diana – Group Akuntansi
2. Lini 2: Bapak Taufik – Departemen Manajemen Risiko
3. Lini 3: Bapak Sigit – Departemen SPI

Tempat : Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia (Persero)

Pertanyaan Analisis Kesiapan Implementasi ICoFR Berdasarkan COSO *Framework*

No	Elemen COSO	Prinsip	Pertanyaan	PIC
1	Lingkungan Pengendalian (Control Environment)	Integritas dan Etika	Bagaimana Pelindo memastikan nilai integritas dan etika diterapkan secara konsisten dalam proses pengendalian atas pelaporan keuangan (ICoFR)? Apakah ada code of conduct terkait ICoFR? yang berisi nilai-nilai perusahaan, aturan anti fraud, pelaporan pelanggaran, dsb.	Lini 1,2
2	Lingkungan Pengendalian (Control Environment)	Pengawasan Dewan	Bagaimana peran dewan komisaris dalam mengawasi pengembangan dan penerapan ICoFR di Pelindo? Pengawasan dilakukan lewat apa? Apakah review laporan audit, persetujuan kebijakan kontrol, serta aktif di komite audit.	Lini 3
3	Lingkungan Pengendalian (Control Environment)	Struktur, Kewenangan, dan Tanggung Jawab	Bagaimana struktur organisasi Pelindo mendukung peran masing-masing lini (Three Lines Model) dalam pelaksanaan ICoFR? Apakah sudah ada struktur organisasi resmi terkait ICoFR yang membagi tanggung jawab antar lini?	Lini 1

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

4	Lingkungan Pengendalian (Control Environment)	Komitmen terhadap Kompetensi	Bagaimana Pelindo memastikan bahwa staf yang terlibat dalam proses pelaporan keuangan memiliki kompetensi yang memadai untuk melaksanakan ICoFR? Apakah ada pelatihan khusus terkait ICoFR untuk karyawan di berbagai lini Pelatihan apa aja yang sudah/dan akan ada? dalam laporan tw 1 terdapat realisasi perlakuan risiko ICoFR yang telah menyusun Project Charter apa diperbolehkan melihat atau minimal mengetahui ringkasan isi dari Project Charter tersebut, terutama bagian-bagian yang relevan dengan struktur kontrol dan timeline implementasi ICoFR?	Lini 1,2
5	Lingkungan Pengendalian (Control Environment)	Akuntabilitas Individu	Bagaimana Pelindo membangun budaya akuntabilitas dalam pelaksanaan ICoFR? Apakah ada mekanisme pertanggungjawaban dalam setiap lini fungsi terhadap efektivitas ICoFR? Apakah setiap lini memiliki kejelasan peran, target kinerja terkait kontrol, dan adanya evaluasi/pelaporan berkala?	Lini 1
6	Penilaian Risiko (Risk Assessment)	Penetapan Tujuan	Bagaimana Pelindo merumuskan tujuan spesifik terkait pengendalian atas pelaporan keuangan dalam konteks ICoFR? Misalnya: "Meningkatkan keandalan laporan keuangan triwulanan melalui implementasi kontrol ICoFR di seluruh unit sebelum Q4 2025."	Lini 1
7	Penilaian Risiko (Risk Assessment)	Identifikasi dan Analisis Risiko	Bagaimana proses identifikasi dan analisis risiko terhadap pelaporan keuangan dilakukan? Apakah sudah terdokumentasi dalam BPM dan RCM? Apakah bentuk desain BPM RCM Pelindo sudah disepakati? Minta desain BPM dan RCM Pelindo	Lini 1,2
8	Penilaian Risiko (Risk Assessment)	Penilaian Risiko Kecurangan	Apakah Pelindo telah menilai dan mengantisipasi risiko kecurangan yang dapat memengaruhi keandalan laporan keuangan dalam konteks ICoFR? Misal kontrol berupa pemisahan tugas, approval berlapis, monitoring transaksi, serta hotline pelaporan.	Lini 2
9	Penilaian Risiko (Risk Assessment)	Identifikasi Perubahan Signifikan	Bagaimana Pelindo menyesuaikan sistem pengendalian keuangan ketika terjadi perubahan karena adanya perubahan proses bisnis signifikan? seperti merger atau kebijakan baru? Apakah ada peninjauan ulang kontrol (struktur, sistem, kebijakan)?	Lini 2
10	Aktivitas Pengendalian (Control Activities)	Desain dan Implementasi Aktivitas Pengendalian	Apa kebijakan atau prosedur utama yang diterapkan Pelindo untuk mendukung efektivitas pengendalian atas pelaporan keuangan?	Lini 1



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

11	Aktivitas Pengendalian (Control Activities)	Aktivitas Pengendalian Teknologi	Bagaimana Pelindo memanfaatkan teknologi informasi, termasuk aplikasi seperti PICO, dalam mendukung aktivitas pengendalian keuangan?	Lini 1
12	Aktivitas Pengendalian (Control Activities)	Kebijakan dan Prosedur	Apakah terdapat pedoman atau SOP terkait desain dan pelaksanaan ICoFR?	Lini 1
13	Informasi dan Komunikasi (Information and Communication)	Informasi Relevan	Bagaimana Pelindo menjamin bahwa informasi keuangan yang dibutuhkan dalam ICoFR tersedia dan akurat? Siapa aja yang bisa mengakses PICO, Apakah Hak akses dibatasi?	Lini 1
14	Informasi dan Komunikasi (Information and Communication)	Komunikasi Internal	Bagaimana komunikasi antar lini 1-3, reg, sub, anper dilakukan untuk mendukung pelaksanaan ICoFR?	Lini 1,2,3
15	Informasi dan Komunikasi (Information and Communication)	Komunikasi Eksternal	Bagaimana Pelindo menyampaikan informasi terkait ICoFR kepada pihak eksternal seperti auditor eksternal atau regulator?	Lini 1,3
16	Pemantauan (Monitoring)	Aktivitas Pemantauan	Apakah Pelindo telah mulai mengevaluasi efektivitas implementasi ICoFR? Jika ya, bagaimana tahapan evaluasi dilakukan?	Lini 2,3
17	Pemantauan (Monitoring)	Evaluasi dan Komunikasi Defisiensi	Bagaimana proses monitoring yang dilakukan oleh auditor internal maupun eksternal terhadap efektivitas ICoFR? Dalam lapman tw 1 disebutkan bahwa: Kegiatan Review dalam Rangka Pemenuhan Permen BUMN Kegiatan Pengawasan Implementasi ICoFR Tahun 2025 Sesuai dengan Surat Perintah Nomor: PW.02.01/18/2/1/PIPK/UTMA/PLND-2 tanggal 18 Februari 2025, pelaksanaan pengawasan pada tanggal 1 Februari – 31 Desember 2025. Apa isi dari surat perintah tsb?	Lini 3

Pertanyaan Tambahan

1	Three Lines Model	Bagaimana peran dan koordinasi antara lini pertama, kedua, dan ketiga dalam mengembangkan dan mengimplementasikan ICoFR?
2	Business Process Mapping (BPM) & Risk Control Matrix (RCM)	Sudah sejauh mana penyusunan BPM dan RCM dilakukan? Bagaimana proses penyusunannya?
3	Tahapan Kontrol: ELC, TLC, dan ITGC	Apakah Pelindo membedakan dan mendesain kontrol berdasarkan level ELC (Entity Level Control), PLC (Transaction Level Control), dan ITGC (IT General Control)?
4	Pedoman Revisi Desain	Apakah terdapat proses formal untuk merevisi desain kontrol jika ditemukan kelemahan?
5	Evaluasi dan Sertifikasi ICoFR	Apakah Pelindo memiliki rencana atau kebijakan sertifikasi efektivitas ICoFR, seperti self-assessment atau uji efektivitas tahunan?
6	Monitoring oleh Internal & Eksternal	Bagaimana Pelindo memastikan hasil monitoring internal direspons dan ditindaklanjuti, serta bagaimana keterlibatan auditor eksternal dalam evaluasi ICoFR?



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Pertanyaan Uji Kelayakan Aplikasi PICO dengan TELOS

No	Kelayakan	Pertanyaan
1	Kelayakan Teknik	Apakah fitur dan performa PICO saat ini sudah cukup andal dan mudah digunakan untuk mendukung penyusunan BPM & RCM? *sebagai pengguna PICO, apakah PICO user friendly dan semua fitur yang ada sudah memadai utk mendukung implemen ICOFR? Minta ss dashboard, atau isi apk PICO
2	Kelayakan Ekonomi	Apakah penggunaan PICO lebih hemat dan efisien dibandingkan menggunakan jasa konsultan eksternal dalam implementasi ICOFR? *minta estimasi anggaran yang dikeluarkan, dan buat develop PICO gimana anggarannya. Jika disuruh milih as a staff yang termasuk ke dalam lini yang berperan penting utk implemen ICOFR, lebih membantu jasa konsultan/men-develop apk internal seperti PICO?
3	Kelayakan Hukum	Apakah PICO telah sesuai dengan regulasi dan kebijakan yang berlaku di lingkungan BUMN terkait pengendalian internal? *apakah ada regulasi atau kebijakan yang mendukung pembuatan aplikasi PICO dalam implemen ICOFR? Atau sudah ada SOP atau modul penggunaan PICO?
4	Kelayakan Operasional	Apakah PICO dapat digunakan secara efektif oleh semua pihak di Pelindo, dan mendukung kebutuhan operasional Perusahaan? *siapa saja yang bisa akses PICO, apakah ada spesifikasi peran/teknologi dalam penggunaannya. Apakah bisa diakses secara offline? apakah bisa diakses menggunakan handphone?
5	Kelayakan Jadwal	Apakah PICO dapat diimplementasikan dan digunakan secara optimal sesuai dengan timeline ICOFR yang ditetapkan manajemen? *buat skema schedule penerapan PICO dari tahap awal-akhir ICOFR (kalo sesuai skema, efektifitas ICOFR akan dilaporkan di lapman akhir tahun 2025) cmiw



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

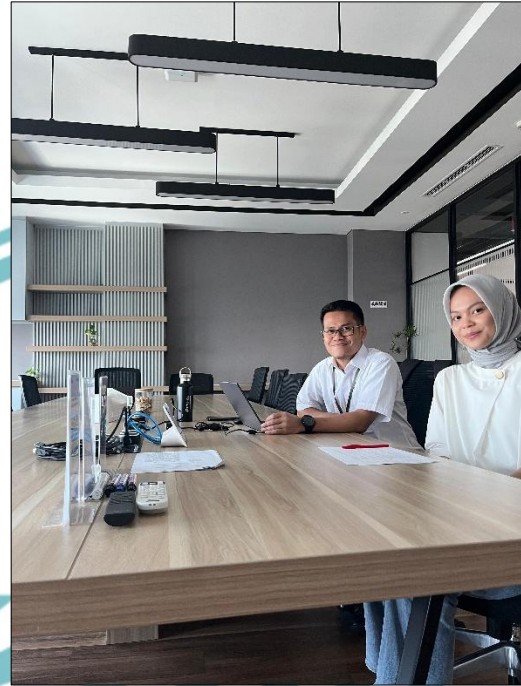
Lampiran 4 Dokumentasi Wawancara

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



Wawancara dengan Lini 1 – Group Akuntansi



Wawancara dengan Lini 2 – Dept. Manrisk



Wawancara dengan Lini 3 – Departemen SPI

JAKARTA



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Lampiran 5 Lembar Bimbingan



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
POLITEKNIK NEGERI JAKARTA
JURUSAN AKUNTANSI
Jl. Prof. Dr. G. A. Siwabessy, Kampus UI, Depok, 16425
Telepon (021) 7863534, 7864827, 786426, 7270042, 7270035
Fax (021) 7270034, (021) 7270036 Hunting
Laman: <http://www.pnj.ac.id> e-pos: humas@pnj.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN

1. Nama Mahasiswa : Salsabilla Azzahra
2. NIM : 2104431100
3. Program Studi : Akuntansi Keuangan
4. Judul Tugas Akhir/Skripsi : Analisis Kesiapan Implementasi *Internal Control Over Financial Reporting* (ICoFR) Berdasarkan Elemen Coso *Framework* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero)
5. Dosen Pembimbing : Yusep Priya P.S. S.E., M.Ak., CPIA

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	TTD Dosen Pembimbing
1	17 Februari 2025	Pengajuan topik dan judul penelitian, serta revisi Bab 1 dengan menambahkan analisis kelayakan aplikasi dengan metode TELOS	
2	27 Februari 2025	1. Revisi minor Bab 1: <i>typo</i> penulisan 2. Revisi Bab 2: <i>typo</i> penulisan, penulisan kutipan, dan kerangka pemikiran 3. ACC Bab 3	
3	06 Maret 2025	Revisi final Bab 1 dan 2 (ACC)	
4	11 Maret 2025	Penentuan tanggal & tanda tangan Form Persetujuan Proposal Skripsi	
5	15 April 2025	Revisi setelah Sempro	
6	20 Mei 2025	Revisi Bab 4 dan 5 Skripsi	
7	26 Mei 2025	Revisi minor Bab 4 dan 5 Skripsi	
8	27 Mei 2025	ACC dan tanda tangan Form Persetujuan Sidang Akhir	acc.

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
POLITEKNIK NEGERI JAKARTA
JURUSAN AKUNTANSI

Jl. Prof. Dr. G. A. Siwabessy, Kampus UI, Depok, 16425
Telepon (021) 7863534, 7864827, 786426, 7270042, 7270035
Fax (021) 7270034, (021) 7270036 Hunting
Laman: <http://www.pnj.ac.id> e-pos: humas@pnj.ac.id

Menyetujui KPS Akuntansi Keuangan
Depok, 27 Mei 2025

(Herbiowo Nugroho, S.E., M.Si.)
NIP. 197202221999031003