



Analisis Efektifitas Pengendalian Internal dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Kantor Holding PTPN III (Persero) Jakarta

Dapot Hariyudi Manurung*, Meilita Tryana Sembiring, Nazaruddin

Program Studi Magister Management, Sekolah Pascasarjana, Universitas Sumatera Utara, Jl. Sivas Akademi, Padang Bulan, Kota Medan, Sumatera Utara, Indonesia 20155.

Email Korespondensi: guqimanurung@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas sistem pengendalian internal dalam mendukung kinerja karyawan pada Kantor Holding PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Jakarta. Meskipun berbagai penelitian telah membahas pengendalian internal berbasis COSO, kajian yang secara khusus mengeksplorasi implementasinya pada organisasi holding BUMN dan keterkaitannya dengan kinerja karyawan masih terbatas. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap 20 informan, observasi lapangan, studi dokumentasi, serta kuesioner deskriptif pendukung pada Divisi Satuan Pengawasan Intern, Manajemen Risiko, Operasional SDM, serta Keuangan Strategis dan Anggaran. Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik berdasarkan lima komponen COSO Framework, yaitu control environment, risk assessment, control activities, information and communication, serta monitoring activities. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi pengendalian internal secara umum telah berjalan cukup baik. Komponen control activities menjadi aspek yang paling kuat karena didukung oleh penerapan SOP dan mekanisme pengawasan yang relatif konsisten. Sebaliknya, kelemahan masih ditemukan pada aspek risk awareness, integrasi sistem informasi, koordinasi antarunit, serta tindak lanjut hasil audit yang menyebabkan munculnya temuan berulang. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa efektivitas pengendalian internal berkaitan dengan kualitas kerja, kepatuhan terhadap prosedur, disiplin, produktivitas, dan efisiensi kerja karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan kajian COSO dalam konteks holding BUMN serta menjadi masukan bagi perusahaan dalam memperkuat tata kelola dan sistem pengendalian internal secara berkelanjutan.

Kata kunci: COSO Framework; Efektivitas Pengendalian Internal; Holding Perkebunan BUMN; Kinerja Karyawan.

Analysis of the Effectiveness of Internal Control in Improving Employee Performance at the PTPN III (Persero) Holding Office, Jakarta

Abstract

This study aims to analyze the effectiveness of the internal control system in supporting employee performance at the Head Office of PT Perkebunan Nusantara III (Persero), Jakarta. Although numerous studies have examined COSO-based internal control systems, research specifically exploring their implementation within a state-owned holding company and their relationship with employee performance remains limited. This study employed a qualitative case study approach. Data were collected through in-depth interviews with 20 informants, field observations, document analysis, and supporting descriptive questionnaires involving personnel from the Internal Audit Unit, Risk Management Division, Human Resources Operations Division, and Strategic Finance and Budget Division. Data were analyzed using thematic analysis based on the five components of the COSO Framework: control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring activities. The findings indicate that the implementation of internal control has generally been adequate. Among the five components, control activities emerged as the strongest aspect due to the consistent implementation of standard operating procedures (SOPs) and supervisory mechanisms. However, several weaknesses were identified, particularly in risk awareness, information system integration, inter-unit coordination, and audit follow-up processes, which contributed to recurring audit findings. The results further suggest that effective internal control is associated with improvements in work quality, procedural compliance, work discipline, productivity, and operational efficiency. This study contributes to the development of COSO-based internal control literature within the context of state-owned holding companies and provides practical insights for strengthening corporate governance and internal control systems on a sustainable basis.

Keywords: COSO Framework, Internal Control Effectiveness, State-Owned Plantation Holding Company; Employee Performance.

How to Cite: Manurung, D. H., Sembiring, M. T., & Nazaruddin, N. (2026). Analisis Efektifitas Pengendalian Internal dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Kantor Holding PTPN III (Persero) Jakarta. *Empiricism Journal*, 7(2), 2009-2016. <https://doi.org/10.36312/ej.v7i2.5718>





PENDAHULUAN

PT Perkebunan Nusantara III (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berperan sebagai induk holding perkebunan nasional sejak diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2014. Transformasi organisasi semakin diperkuat melalui pembentukan subholding perkebunan pada periode 2021–2024 yang bertujuan meningkatkan efisiensi, sinergi usaha, dan daya saing perusahaan dalam mendukung ketahanan pangan nasional. Keberhasilan transformasi tersebut tercermin dari capaian kinerja keuangan PTPN Group yang menunjukkan tren positif dalam beberapa tahun terakhir. Namun demikian, kompleksitas struktur holding yang mengelola berbagai komoditas dan unit usaha menuntut penerapan tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance/GCG) melalui sistem pengendalian internal yang efektif. Dalam konteks organisasi holding, efektivitas pengendalian internal menjadi faktor penting untuk memastikan seluruh kebijakan strategis dapat diterjemahkan secara konsisten ke dalam aktivitas operasional serta mendukung peningkatan kinerja karyawan sebagai pelaksana utama proses bisnis perusahaan.

Meskipun secara umum kinerja organisasi menunjukkan hasil yang baik, berbagai permasalahan empiris masih ditemukan dalam pelaksanaan pengendalian internal di lingkungan Kantor Holding PTPN III (Persero) Jakarta. Berdasarkan hasil observasi awal dan telaah dokumen internal perusahaan, ditemukan adanya temuan audit yang berulang terkait ketidaksesuaian prosedur administrasi dan pencatatan kerja. Selain itu, masih dijumpai ketidakpatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP), terutama dalam aspek kedisiplinan waktu kerja, pelaporan tugas, dan dokumentasi pekerjaan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara target kinerja yang tercapai melalui indikator Key Performance Indicator (KPI) dengan kualitas proses kerja yang masih memerlukan perbaikan. Evaluasi internal juga menunjukkan adanya fluktuasi capaian kinerja pada beberapa divisi yang mengindikasikan belum optimalnya penerapan komponen pengendalian internal, khususnya lingkungan pengendalian (control environment) dan pemantauan (monitoring activities). Apabila kondisi ini tidak ditangani secara sistematis, maka berpotensi menurunkan efektivitas tata kelola perusahaan serta menghambat keberlanjutan transformasi organisasi yang sedang dijalankan.

Berbagai penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa pengendalian internal memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja organisasi maupun individu. Sastrawan et al. (2019) menemukan bahwa pengendalian internal berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada perusahaan perkebunan BUMN. Risman (2019) menunjukkan bahwa faktor organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan perkebunan negara. Penelitian lain yang menggunakan kerangka COSO umumnya berfokus pada evaluasi efektivitas pengendalian internal dalam aspek pelaporan keuangan, manajemen risiko, dan akuntabilitas organisasi (COSO, 2013; Puspitarini & Fuad, 2026). Namun demikian, studi-studi tersebut sebagian besar menggunakan pendekatan kuantitatif dan belum secara spesifik mengkaji bagaimana efektivitas lima komponen COSO diterapkan dalam konteks organisasi holding BUMN yang sedang mengalami transformasi korporasi. Selain itu, masih terbatas penelitian yang menganalisis secara mendalam keterkaitan antara efektivitas pengendalian internal dan kinerja karyawan pada level kantor holding sebagai pusat pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan kebaruan (novelty) berupa analisis kualitatif mendalam mengenai efektivitas pengendalian internal berbasis COSO Framework pada Kantor Holding PTPN III (Persero) Jakarta serta implikasinya terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam konteks transformasi holding perkebunan BUMN.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas sistem pengendalian internal dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Kantor Holding PTPN III (Persero) Jakarta, mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kendala implementasi pengendalian internal, serta merumuskan strategi penguatan yang dapat diterapkan perusahaan. Pertanyaan penelitian difokuskan pada: (1) bagaimana efektivitas penerapan sistem pengendalian internal berdasarkan lima komponen COSO Framework, yaitu control environment, risk assessment, control activities, information and communication,

serta monitoring activities; (2) faktor-faktor apa saja yang menghambat efektivitas pengendalian internal; dan (3) bagaimana pengaruh efektivitas pengendalian internal terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dalam penelitian ini dianalisis melalui indikator produktivitas, kualitas kerja, kepatuhan terhadap prosedur, disiplin kerja, dan efisiensi kerja. Penelitian dibatasi pada empat unit utama yang berperan dalam sistem pengendalian internal perusahaan, yaitu Divisi Satuan Pengawasan Intern (SPI), Divisi Manajemen Risiko, Divisi Operasional SDM, serta Divisi Keuangan Strategis dan Anggaran di lingkungan Kantor Holding PTPN III (Persero) Jakarta.

METODE

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena permasalahan penelitian bersifat kompleks dan kontekstual, sehingga memerlukan pemahaman mendalam terhadap persepsi, pengalaman, dan praktik manajerial para pemangku kepentingan di lingkungan holding, yang tidak cukup dijawab melalui data kuantitatif semata (Creswell & Poth, 2018).

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan selama tiga bulan, yakni dari Desember 2025 hingga Februari 2026, di Kantor Holding PT Perkebunan Nusantara III (Persero) yang berlokasi di Jakarta Pusat. Lokasi ini dipilih karena merupakan pusat koordinasi strategis dan administratif seluruh aktivitas holding perkebunan nasional serta memiliki akses langsung terhadap data dan informasi yang relevan.

Target/Sasaran dan Subjek Penelitian

Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: (1) memiliki masa kerja minimal dua tahun di Kantor Holding PTPN III (Persero); (2) terlibat langsung dalam pelaksanaan, pengawasan, atau evaluasi sistem pengendalian internal; (3) memahami kebijakan dan prosedur kerja yang berlaku; dan (4) bersedia menjadi informan penelitian. Proses pengumpulan data dilakukan hingga mencapai data saturation (kejenuhan data), yaitu kondisi ketika informasi yang diperoleh telah berulang dan tidak ditemukan tema baru yang signifikan (Patton, 2016). Jumlah informan akhir yang terlibat sebanyak 20 orang yang berasal dari empat unit kerja utama, yaitu Divisi Satuan Pengawasan Intern (SPI), Divisi Manajemen Risiko, Divisi Operasional SDM, dan Divisi Keuangan Strategis dan Anggaran.

Tabel 1. Karakteristik Informan Penelitian

Kode Informan	Unit Kerja	Jabatan	Masa Kerja
I1–I5	SPI	Kepala Divisi/Subdivisi/Staf	5–20 tahun
I6–I10	Manajemen Risiko	Kepala Divisi/Subdivisi/Staf	3–18 tahun
I11–I15	Operasional SDM	Kepala Divisi/Subdivisi/Staf	2–15 tahun
I16–I20	Keuangan Strategis dan Anggaran	Kepala Divisi/Subdivisi/Staf	3–20 tahun

Unit analisis penelitian meliputi individu (pejabat struktural dan karyawan) serta dokumen organisasi yang berkaitan dengan pengendalian internal dan kinerja karyawan.

Data dan Instrumen Penelitian

Penelitian menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan kuesioner deskriptif pendukung. Data sekunder diperoleh dari SOP perusahaan, laporan audit internal, laporan kinerja, dokumen KPI, struktur organisasi, serta dokumen tata kelola perusahaan. Instrumen utama penelitian adalah peneliti (human instrument) yang didukung oleh Pedoman wawancara semi-terstruktur, Lembar observasi implementasi pengendalian internal dan Kuesioner pendukung berbasis indikator COSO (Merriam & Tisdell, 2016).

Sebelum digunakan, pedoman wawancara dan lembar observasi direview oleh dua pakar manajemen dan audit internal untuk memastikan kesesuaian isi (content validity). Contoh pertanyaan wawancara meliputi: Bagaimana penerapan pengendalian internal pada unit kerja Bapak/Ibu?, Komponen COSO apa yang menurut Bapak/Ibu masih belum berjalan optimal?, Hambatan apa yang paling sering muncul dalam implementasi pengendalian

internal?, Bagaimana pengaruh sistem pengendalian internal terhadap produktivitas dan disiplin kerja karyawan? Dan Strategi apa yang diperlukan untuk meningkatkan efektifitas pengendalian internal?

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara. Pertama, wawancara mendalam (in-depth interview) yang dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali pemahaman, persepsi, serta pengalaman informan terkait implementasi sistem pengendalian internal, hambatan, dan dampaknya terhadap kinerja 20 informan. Setiap wawancara berlangsung antara 45–90 menit (Kvale & Brinkmann, 2015). Seluruh wawancara direkam dengan izin informan dan ditranskrip secara verbatim. Kedua, observasi lapangan (field observation) dengan jenis observasi non-partisipatif untuk mengamati secara langsung perilaku kerja, penerapan SOP, serta efektifitas sistem monitoring (Yin, 2018). Ketiga, studi dokumentasi (document review) untuk mengumpulkan data dari dokumen-dokumen resmi perusahaan sebagai alat triangulasi (Bowen, 2009). Keempat, penyebaran kuesioner deskriptif kepada 20 informan menggunakan skala Likert 1–5 untuk memperoleh gambaran persepsi terhadap efektifitas lima komponen COSO. Data kuesioner digunakan sebagai data pendukung dan tidak dimaksudkan untuk pengujian hipotesis statistik. Untuk menjamin validitas data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu (Denzin & Lincoln, 2018).

Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode analisis tematik (thematic analysis) dari Braun dan Clarke (2022) serta model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020), yang terdiri dari tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Secara spesifik, untuk menjawab rumusan masalah, analisis dilakukan melalui beberapa pendekatan. Analisis deskriptif komparatif digunakan untuk menganalisis penerapan sistem pengendalian internal berdasarkan kerangka COSO dengan membandingkan kondisi aktual terhadap standar ideal (COSO, 2013). Analisis tematik digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kendala dalam efektifitas penerapan pengendalian internal. Tahapan analisis meliputi: Familiarization, membaca berulang hasil transkrip wawancara dan catatan lapangan. Open Coding, memberi kode pada unit-unit informasi yang relevan. Axial Coding, mengelompokkan kode ke dalam kategori yang memiliki keterkaitan makna. Theme Development, membangun tema-tema utama berdasarkan lima komponen COSO. Review and Refinement, meninjau kembali kesesuaian tema dengan data lapangan. Interpretation and Reporting, menginterpretasikan temuan dan menyusun narasi hasil penelitian. Contoh proses coding ditunjukkan pada Tabel berikut.

Tabel 2. Contoh Proses Coding

Kutipan Wawancara	Kode	Tema
"Masih ada pegawai yang terlambat menyampaikan laporan."	Keterlambatan laporan	Control Environment
"Tindak lanjut audit sering terlambat."	Audit follow-up rendah	Monitoring Activities
"Sistem informasi belum terintegrasi."	Keterbatasan sistem	Information and Communication

Untuk meningkatkan kredibilitas penelitian digunakan triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Selain itu dilakukan member checking dengan mengirimkan ringkasan hasil wawancara kepada informan untuk memperoleh konfirmasi kesesuaian informasi.

Penelitian juga menerapkan audit trail berupa dokumentasi lengkap seluruh proses penelitian yang meliputi transkrip wawancara, catatan lapangan, hasil coding, memo analisis, dokumen pendukung, dan proses penarikan kesimpulan sehingga memungkinkan proses penelitian ditelusuri kembali secara sistematis.

Analisis efektifitas dengan pendekatan gap analysis digunakan untuk menganalisis pengaruh efektifitas pengendalian internal terhadap kinerja karyawan pada lima indikator kinerja. Analisis rekomendasi strategis digunakan untuk merumuskan strategi peningkatan kinerja karyawan melalui penguatan sistem pengendalian internal, dengan menyusun rekomendasi yang bersifat SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)

(O'Neill & Conzemius, 2016). Keabsahan data dijaga melalui kredibilitas (triangulasi dan member checking), transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas (audit trail) (Lincoln & Guba, 1985).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas pengendalian internal dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Kantor Holding PTPN III (Persero) Jakarta menggunakan pendekatan COSO Framework (COSO, 2013; Putri and Yuliarini, 2025). Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner, wawancara, observasi, dan studi dokumentasi terhadap 20 responden yang berasal dari Divisi Satuan Pengawasan Intern (SPI), Divisi Manajemen Risiko, Divisi Operasional SDM, serta Divisi Keuangan Strategis dan Anggaran.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa implementasi pengendalian internal pada Kantor Holding PTPN III (Persero) Jakarta secara umum telah berjalan dengan cukup baik. Namun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang memerlukan penguatan dan perbaikan agar efektivitas pengendalian internal dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan secara optimal.

Tabel 3. Hasil Evaluasi Pengendalian Internal Berdasarkan COSO Framework

Komponen COSO	Hasil Evaluasi	Kondisi Umum	Status
<i>Control Environment</i>	Mayoritas responden memberikan nilai 4–5 terhadap disiplin kerja, kejelasan tanggung jawab, dan dukungan pimpinan	Sudah berjalan cukup baik, namun budaya kerja dan komitmen pimpinan masih perlu diperkuat	Perlu Penguatan
<i>Risk Assessment</i>	Identifikasi risiko dan evaluasi risiko dinilai cukup baik oleh responden	Kesadaran risiko dan evaluasi risiko berkala belum optimal	Perlu Perbaikan
<i>Control Activities</i>	SOP, otorisasi pekerjaan, dan pengawasan kerja telah diterapkan	Implementasi SOP belum sepenuhnya konsisten dan masih ditemukan tumpang tindih pekerjaan	Cukup Efektif
<i>Information and Communication</i>	Komunikasi internal dan penyampaian informasi berjalan cukup baik	Sistem informasi dan koordinasi antar unit kerja belum optimal	Perlu Penguatan
<i>Monitoring Activities</i>	Monitoring dan audit internal telah dilakukan secara rutin	Tindak lanjut hasil audit dan monitoring masih perlu ditingkatkan	Perlu Perbaikan

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2026

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komponen *Control Activities* merupakan aspek yang paling efektif diterapkan dibandingkan komponen lainnya. Implementasi SOP, mekanisme otorisasi, dan pengawasan kerja telah berjalan dengan cukup baik sehingga mampu mendukung kepatuhan karyawan terhadap prosedur kerja yang berlaku. Seorang informan dari Divisi SPI menjelaskan "Sebagian besar aktivitas kerja sudah memiliki SOP yang jelas. Permasalahan biasanya muncul pada koordinasi antarunit yang terkadang menyebabkan pekerjaan menjadi tumpang tindih." Menurut COSO (2013), aktivitas pengendalian yang diterapkan secara konsisten berfungsi untuk meminimalkan risiko kesalahan dan memastikan seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai kebijakan yang telah ditetapkan. Dokumen perusahaan menunjukkan bahwa prosedur otorisasi pekerjaan, verifikasi dokumen, serta mekanisme pengawasan telah diterapkan secara sistematis. Namun demikian, observasi lapangan menunjukkan masih terdapat beberapa aktivitas yang melibatkan lebih dari satu unit kerja dengan batas kewenangan yang belum sepenuhnya jelas. Temuan ini menjelaskan mengapa control activities memperoleh penilaian lebih baik dibandingkan risk assessment dan monitoring activities. SOP yang jelas mampu menjaga

konsistensi proses kerja, tetapi efektivitasnya dapat berkurang apabila koordinasi antarunit belum berjalan optimal.

Pada komponen *Control Environment*, mayoritas responden memberikan penilaian positif terhadap kejelasan tanggung jawab dan dukungan pimpinan. Salah seorang informan dari Divisi Operasional SDM menyampaikan "Secara umum setiap pegawai sudah memahami tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Namun dalam praktiknya tingkat kedisiplinan dan kepatuhan antarunit masih berbeda-beda". Temuan tersebut diperkuat oleh hasil observasi yang menunjukkan bahwa mekanisme pelaporan kerja dan evaluasi kinerja telah berjalan secara rutin. Akan tetapi, dokumen hasil audit internal masih menunjukkan adanya temuan berulang terkait keterlambatan pelaporan dan ketidaklengkapan dokumentasi administrasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa komitmen terhadap kepatuhan belum sepenuhnya menjadi bagian dari budaya organisasi. Kondisi tersebut sejalan dengan pandangan COSO (2013) dan Mulyadi (2016) yang menempatkan control environment sebagai fondasi utama efektivitas pengendalian internal. Kelemahan pada aspek budaya kepatuhan berpotensi menurunkan efektivitas komponen pengendalian lainnya. Salah satu keterbatasan penelitian ini adalah belum tersedianya data longitudinal yang memungkinkan evaluasi perubahan budaya organisasi secara lebih komprehensif.

Komponen Risk Assessment menunjukkan bahwa proses identifikasi dan evaluasi risiko telah dilaksanakan oleh perusahaan, tetapi kesadaran risiko (*risk awareness*) di tingkat karyawan masih belum optimal. Kondisi ini mengindikasikan perlunya peningkatan sosialisasi dan pelatihan terkait manajemen risiko. Seorang informan dari Divisi Manajemen Risiko menyatakan "Identifikasi risiko sudah dilakukan secara berkala, tetapi tidak semua pegawai memahami bagaimana risiko tersebut berpengaruh terhadap pekerjaan sehari-hari". Hasil observasi menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih memandang manajemen risiko sebagai tanggung jawab unit tertentu dan bukan sebagai bagian dari aktivitas kerja setiap individu. Kondisi ini menyebabkan beberapa potensi risiko operasional tidak teridentifikasi secara dini. Temuan ini menjelaskan mengapa masih ditemukan ketidaksesuaian prosedur yang berulang pada beberapa unit kerja. Rendahnya risk awareness mengurangi kemampuan organisasi dalam melakukan tindakan preventif sehingga pengendalian lebih banyak bersifat korektif daripada preventif. Hasil penelitian ini memperluas temuan Sastrawan et al. (2019) yang menunjukkan pentingnya pengendalian internal dalam mendukung kinerja organisasi. Pada konteks holding BUMN, kesadaran risiko terbukti menjadi faktor penting yang memengaruhi kualitas pelaksanaan pekerjaan dan kepatuhan terhadap prosedur kerja. COSO (2013) menjelaskan bahwa penilaian risiko merupakan proses penting untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi sehingga diperlukan tindakan mitigasi yang tepat.

Pada komponen Information and Communication, responden menilai bahwa penyampaian informasi internal telah berjalan cukup baik, meskipun koordinasi antar unit kerja dan pemanfaatan sistem informasi masih perlu ditingkatkan. Informan dari Divisi Keuangan Strategis dan Anggaran mengungkapkan "Informasi memang tersedia, tetapi belum seluruh sistem saling terhubung sehingga proses koordinasi masih membutuhkan komunikasi manual". Menurut Hery (2019), sistem informasi dan komunikasi yang efektif memungkinkan penyampaian informasi yang relevan dan tepat waktu sehingga dapat mendukung proses pengambilan keputusan serta meningkatkan koordinasi antarbagian. Hasil observasi menunjukkan bahwa beberapa proses pelaporan masih dilakukan melalui berbagai platform yang berbeda sehingga menimbulkan potensi keterlambatan informasi. Kondisi tersebut berdampak pada efektivitas pengambilan keputusan dan koordinasi antarunit. Menurut COSO (2013), sistem informasi yang efektif harus mampu menyediakan informasi yang relevan, tepat waktu, dan mudah diakses oleh seluruh pihak yang membutuhkan. Dalam konteks transformasi organisasi yang sedang berlangsung di PTPN III, integrasi sistem informasi menjadi kebutuhan strategis untuk mendukung efektivitas pengendalian internal. Keterbatasan penelitian ini adalah belum dilakukan evaluasi teknis terhadap kualitas sistem informasi yang digunakan perusahaan.

Sementara itu, komponen *Monitoring Activities* menunjukkan bahwa kegiatan monitoring dan audit internal telah dilakukan secara rutin. Akan tetapi, tindak lanjut terhadap hasil audit belum sepenuhnya optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas monitoring tidak hanya ditentukan oleh frekuensi pengawasan, tetapi juga oleh implementasi tindakan

korektif terhadap temuan yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan COSO (2013) yang menegaskan bahwa kegiatan pemantauan harus mampu memastikan seluruh komponen pengendalian internal berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian internal berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pengendalian internal yang berjalan dengan baik mampu meningkatkan disiplin kerja, kepatuhan terhadap SOP, kualitas pekerjaan, produktivitas, serta efisiensi kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa sistem pengendalian internal yang efektif dapat meningkatkan kualitas kinerja individu maupun organisasi melalui penguatan tata kelola dan pengawasan yang berkelanjutan (Mangkunegara, 2017; Rivai, 2018).

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal pada Kantor Holding PTPN III (Persero) Jakarta telah berjalan cukup baik berdasarkan lima komponen COSO Framework. Komponen control activities menjadi aspek yang paling kuat, sedangkan risk assessment, information and communication, serta monitoring activities masih memerlukan penguatan, khususnya dalam peningkatan kesadaran risiko, integrasi sistem informasi, koordinasi antarunit, dan tindak lanjut hasil audit. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa efektivitas pengendalian internal berkaitan dengan peningkatan kualitas proses kerja, kepatuhan terhadap prosedur, disiplin, produktivitas, dan efisiensi kerja karyawan. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian penerapan COSO Framework pada organisasi holding BUMN. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi manajemen dalam memperkuat budaya kepatuhan, manajemen risiko, dan sistem monitoring.

Penelitian ini terbatas pada satu organisasi dengan pendekatan studi kasus sehingga temuannya tidak dapat digeneralisasi secara luas. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods pada berbagai BUMN untuk menguji hubungan antara efektivitas pengendalian internal dan kinerja karyawan secara lebih komprehensif.

REKOMENDASI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan pengendalian internal berdasarkan COSO Framework pada Kantor Holding PTPN III (Persero) Jakarta telah berjalan cukup baik, namun masih terdapat beberapa aspek yang memerlukan penguatan, khususnya pada komponen *Risk Assessment*, *Information and Communication*, serta *Monitoring Activities*. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk meningkatkan kesadaran risiko (*risk awareness*) melalui pelatihan dan sosialisasi secara berkala kepada seluruh karyawan. Selain itu, pengembangan sistem informasi yang terintegrasi perlu dilakukan guna mendukung proses komunikasi, monitoring, dan pengambilan keputusan yang lebih efektif.

Perusahaan juga perlu memperkuat mekanisme tindak lanjut hasil audit internal agar rekomendasi perbaikan dapat diimplementasikan secara konsisten. Penguatan budaya organisasi yang mendukung disiplin, integritas, dan akuntabilitas juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas pengendalian internal dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian efektivitas pengendalian internal pada ruang lingkup organisasi yang lebih luas serta mempertimbangkan penggunaan metode analisis yang lebih beragam. Pengkajian lebih lanjut mengenai pengaruh faktor budaya organisasi, kepemimpinan, transformasi digital, dan manajemen risiko terhadap efektivitas pengendalian internal juga dapat dilakukan untuk memperkaya hasil penelitian dan menghasilkan rekomendasi yang lebih komprehensif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Prof. Dr. Ir. Meilita Tryana Sembiring, ST., MT, IPU dan Prof. Ir. Nazaruddin, MT., Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama penelitian. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada manajemen dan seluruh karyawan Kantor Holding PTPN III (Persero) Jakarta atas dukungan, data, dan informasi yang diberikan, serta kepada seluruh responden yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Program

Studi Magister Manajemen, Universitas Sumatera Utara, atas fasilitas akademik yang telah diberikan, dan kepada semua pihak yang telah membantu sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Semoga penelitian ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya di bidang pengendalian internal dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. London: SAGE Publications.
- COSO. (2013). *Internal Control–Integrated Framework*. New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hery. (2019). *Auditing dan Asurans*. Jakarta, Indonesia: PT Grasindo.
- Kementerian BUMN. (2025). PTPN Group Cetak Laba Rp14,9 Triliun Sepanjang 2021-2024. Retrieved from <https://bumn.go.id/>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung, Indonesia: PT Remaja Rosdakarya.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64-77.
- Mulyadi. (2016). *Sistem Akuntansi*. Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- O'Neill, J., & Conzemius, A. (2016). *The Power of SMART Goals: Using Goals to Improve Student Learning*. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Patton, M. Q. (2016). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- PT Perkebunan Nusantara III. (2025). *Dokumen Internal Perusahaan: Laporan Kinerja Tahunan dan Kebijakan Tata Kelola*. Jakarta: PT Perkebunan Nusantara III (Persero).
- Puspitarini, I., & Fuad, E. (2026). COSO-based longitudinal analysis of public asset management in Indonesia. *Jurnal Tata Kelola Dan Akuntabilitas Keuangan Negara*, 12(1).
- Putri, D.; Yuliarini, S., (2025). Strategi Pengelolaan Risiko : Mengurangi Kerugian Perusahaan dari Pesanan Gagal Bayar dan Stock yang Tidak Seimbang dengan Pendekatan Kerangka Coso (Studi Kasus: PT. Signal Niaga Indonesia). *J. Ilm. Akunt.*, 2(3): 104–116 <https://journal.smartpublisher.id/index.php/jilak/article/view/936/707>.
- Risman. (2019). Membangun kinerja karyawan perkebunan BUMN melalui pendekatan iklim organisasi. *Jurnal Daya Saing*, 5(1), 65-72.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta, Indonesia: Rajawali Pers.
- Roulston, K., & Choi, M. (2018). Qualitative interviews. In U. Flick (Ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection* (pp. 233-249). London: SAGE Publications.
- Sastrawan, H., Dewi, F. G., & Yuliansyah, Y. (2019). The effect of budgetary participation on managerial performance: Internal control and organizational commitments as intervening variables. *International Journal of Financial, Accounting, and Management (IJFAM)*, 1(2), 105-118.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.