



Analisis Konsep Pengendalian Internal dalam Siklus Penggajian dan Personalia: Studi Literatur dengan Perspektif COSO Framework

St. Nabila Ramadhani S^{1*}, Keisya Nur Ramadhani², Rahma Fatimah Malik³, M. Indra Irwan⁴

^{1,2,3,4} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Univeritas Negeri Makassar

* E-mail Korespondensi: stnabilaramadhanis@gmail.com

Information Article

History Article

Submission: 25-11-2025

Revision: 30-11-2025

Published: 02-12-2025

DOI Article:

[10.24905/permana.v17i3.1257](https://doi.org/10.24905/permana.v17i3.1257)

A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan menganalisis konsep pengendalian internal pada siklus penggajian dan personalia melalui perspektif COSO Framework. Metode yang digunakan yaitu studi literatur dengan menghimpun, menelaah, dan menyintesis artikel akademik terkait pengendalian internal penggajian yang diterbitkan dalam kurun 10 tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa siklus penggajian memiliki tingkat risiko tinggi seperti ketidakakuratan gaji, kesalahan pembayaran, perangkapan fungsi, dokumen yang lemah, keterlambatan data lembur, serta payroll fraud. Risiko tersebut sebagian besar disebabkan oleh kelemahan pada lingkungan pengendalian, penilaian risiko, efektivitas aktivitas kontrol, kualitas informasi dan komunikasi, serta monitoring yang belum optimal. Temuan ini mengimplikasikan bahwa organisasi perlu memperkuat kontrol secara menyeluruh dengan mengintegrasikan prosedur operasional, sistem teknologi, dan budaya etis untuk memastikan keandalan proses penggajian. Keterbatasan penelitian terletak pada sumber analisis yang hanya berbasis literatur sehingga belum mencerminkan kondisi nyata secara langsung. Penelitian ini memberikan nilai tambah berupa pemetaan risiko dan rekomendasi kontrol berbasis COSO sebagai referensi bagi peningkatan tata kelola penggajian.

Kata Kunci: Pengendalian Internal, COSO Framework, Siklus Penggajian, Payroll Fraud.

A B S T R A C T

This study aims to analyze the concept of internal control in the payroll and personnel cycle through the perspective of the COSO Framework. The method used was a literature review by collecting, examining, and synthesizing academic articles related to payroll internal control published within the last 10 years. The results indicate that the payroll cycle carries high-risk levels, such as salary inaccuracies, payment errors, segregation of duties conflicts, weak documentation, delayed overtime data, and

Acknowledgment

2060



payroll fraud. These risks are largely caused by weaknesses in the control environment, risk assessment, effectiveness of control activities, quality of information and communication, and suboptimal monitoring. The findings imply that organizations need to strengthen controls comprehensively by integrating operational procedures, technological systems, and an ethical culture to ensure the reliability of payroll processes. The study's limitation lies in the analysis sources, which are solely literature-based and therefore do not directly reflect actual conditions. This research provides added value in the form of risk mapping and COSO-based control recommendations as a reference for improving payroll governance.

Key word: Internal Control, COSO Framework, Payroll Cycle, Payroll Fraud.

© 2025 Published by Permana. Selection and/or peer-review under responsibility of Permana

PENDAHULUAN

Pengelolaan siklus penggajian dan personalia merupakan salah satu proses terpenting dalam tata kelola organisasi karena berkaitan langsung dengan kesejahteraan karyawan, beban biaya operasi, dan integritas laporan keuangan. Siklus ini meliputi langkah-langkah yang saling berkaitan pencatatan data karyawan, pengelolaan absensi, perhitungan komponen upah dan tunjangan, otorisasi pembayaran, hingga rekonsiliasi dan pelaporan sehingga kelengahan pada satu titik dapat berdampak luas terhadap keandalan sistem penggajian dan reputasi organisasi (Astuti & Wicaksono, 2021). Kompleksitas tersebut diperparah pada organisasi berskala besar yang memproses ribuan transaksi gaji setiap periode, sehingga tuntutan terhadap pengendalian internal yang handal menjadi semakin mendesak (Heriyanto & Yuniarti, 2025).

Dalam beberapa tahun terakhir, percepatan digitalisasi administrasi kepegawaian mengubah karakter risiko pada siklus penggajian. Adopsi sistem HRIS, aplikasi absensi biometrik, dan layanan *payroll* berbasis *cloud* meningkatkan efisiensi pencatatan dan pemrosesan gaji, namun secara bersamaan membuka pintu bagi risiko baru seperti akses tidak sah, manipulasi basis data, bug sistem, dan lemahnya segregasi tugas pada level aplikasi (Qais & Laksmi, 2023). Beberapa studi kasus di konteks Indonesia menunjukkan bahwa organisasi yang mengimplementasikan solusi digital tanpa desain kontrol yang memadai justru mengalami peningkatan insiden anomali penggajian dan kesulitan audit (Merina & Herfazalesa, 2022). Oleh karena itu, integrasi teknologi harus diiringi oleh penguatan kontrol proses dan kontrol

2061



TI agar manfaat otomasi tidak berubah menjadi sumber kerentanan.

Risiko utama yang sering muncul dalam siklus penggajian dan banyak disebut dalam penelitian empiris meliputi keberadaan ghost employees, manipulasi jam kerja/lembar waktu, penggandaan pembayaran, perubahan struktur gaji tanpa otorisasi, serta kegagalan rekonsiliasi antara daftar karyawan aktif dan pembayaran gaji (Langi et al., 2019). Faktor penyebabnya beragam seperti kelemahan desain prosedur operasional, konflik kepentingan akibat kurangnya segregasi tugas, hingga keterbatasan kapabilitas teknologi dan kontrol akses. Dampak finansial dan non-finansial dari penyimpangan ini dapat sangat besar mencakup kerugian moneter langsung, gangguan moral karyawan, serta distorsi informasi yang berujung pada salah keputusan manajerial (Handayani & Hartanti, 2020).

Sejumlah penelitian dalam beberapa tahun terakhir menekankan dua pendekatan mitigasi yang saling melengkapi perbaikan kontrol proses dan penguatan kontrol teknologi. Perbaikan kontrol proses meliputi desain otorisasi berjenjang, prosedur rekonsiliasi rutin, audit trail untuk perubahan data, serta verifikasi silang antara unit personalia, keuangan, dan unit fungsional. Sementara itu, penguatan kontrol teknologi mencakup manajemen hak akses, enkripsi data sensitif, *logging* dan monitoring otomatis, serta prosedur *back-up* dan *recovery*. Hasil studi di berbagai sektor menunjukkan bahwa kombinasi kedua pendekatan ini secara signifikan menurunkan frekuensi anomali payroll dan meningkatkan akurasi pencatatan biaya tenaga kerja (Setyaningsih et al., 2023).

Sebagai kerangka konseptual yang sering dijadikan acuan praktis dan akademis untuk menilai pengendalian internal, COSO *Framework* memberikan landasan yang terstruktur dalam memahami dimensi-dimensi kontrol yang diperlukan. COSO menyorot perlunya perhatian pada lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi & komunikasi, serta kegiatan pemantauan (COSO, 2013). Penggunaan perspektif COSO dalam konteks penggajian membantu membingkai evaluasi kontrol secara holistik bukan hanya melihat prosedur administratif saja, tetapi juga budaya organisasi, orientasi manajemen terhadap risiko, serta mekanisme monitoring yang memastikan pengendalian berjalan efektif dari waktu ke waktu (Salsabila & Wondabio, 2023).

Walaupun literatur tentang pengendalian penggajian terus berkembang, terdapat celah penelitian yang relevan untuk literatur sintetis, banyak studi bersifat studi kasus tunggal atau evaluasi empiris parsial yang menggali aspek teknis tertentu misalnya integritas absensi, atau

2062

otorisasi pembayaran, namun relatif sedikit kajian yang mengintegrasikan temuan-temuan tersebut dalam sebuah peta pengetahuan komprehensif yang memadukan dimensi proses, teknologi, dan aspek budaya atau organisasi pada rentang waktu 2015–2024 (Sumanto, 2021). Selain itu, studi menunjukkan implementasi kebijakan dan teknologi belum selalu diikuti dengan penguatan pemantauan dan dokumentasi sehingga berbagai risiko tetap tidak terdeteksi (Reo dkk., 2022). Oleh karena itu, diperlukan kajian yang dapat memberikan pemahaman menyeluruh mengenai evaluasi risiko, desain kontrol, dan faktor organisasional yang memengaruhi efektivitas pengendalian internal dalam siklus penggajian.

Untuk memperkuat dasar teoretis sekaligus mengidentifikasi pola risiko yang paling sering muncul dalam pengelolaan penggajian dan personalia, penelitian ini juga melakukan telaah terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang relevan. Telaah ini bertujuan memetakan jenis risiko yang dilaporkan berbagai studi sebelumnya sehingga dapat menjadi landasan dalam penyusunan analisis dan rekomendasi pada penelitian ini. Ringkasan penelitian terdahulu tersebut disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1 Penelitian terdahulu

No	Nama Penulis dan Tahun	Risiko
1	(Melinda et al., 2024)	Ketidakakuratan gaji
2	(Salsabila et al. 2023)	Kesalahan pembayaran gaji
3	(Herlambang, 2023)	Sistem penggajian manual
4	(Mutis & Amperaningrum, 2020)	Kerangkapan fungsi penggajian
5	(Fernanda et al., 2025)	Keterlambatan data lembur
6	(Shamborovskyi et al., 2021)	Risiko Manajerial
7	(Bantleon et al., 2021)	Kesenjangan pengawasan risiko
8	(Heriyanto & Yuniarti. Dwi, 2025)	Perangkapan fungsi penggajian
9	(Setyaningsih et al., 2023)	Pengendalian internal lemah
10	(Qais & Laksmi, 2023)	Keterlambatan penggajian
11	(Handayani & Hartanti, 2020)	Sistem penggajian manual
12	(Astuti & Wicaksono, 2021)	Dokumen penggajian lemah
13	(Merina & Herfazalesa, 2022)	Perangkapan fungsi penggajian
14	(Septiani, 2017)	Sistem penggajian tidak efektif



15 (Roestiono et al., 2016)Kecurangan penggajian

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan memberikan kontribusi melalui analisis konseptual yang memetakan konsep-konsep pengendalian internal yang paling relevan bagi siklus penggajian dan personalia, serta menggambarkan bagaimana perspektif COSO dapat dipakai sebagai kerangka interpretatif untuk memahami dan merancang kontrol yang efektif. Secara khusus, kajian ini akan mengidentifikasi risiko utama yang berulang di literatur, merangkum praktik kontrol proses dan kontrol TI yang direkomendasikan, dan menunjukkan gap implementasi yang sering dijumpai di lapangan serta implikasi praktis bagi manajemen dan auditor internal. Hasil analisis diharapkan menjadi referensi bagi pembuat kebijakan internal dan praktisi SDM dalam merumuskan kebijakan pengendalian yang lebih terintegrasi, adaptif, dan tahan terhadap ancaman teknologi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (*literature review*) untuk menganalisis konsep pengendalian internal dalam siklus penggajian dan personalia berdasarkan perspektif kerangka COSO. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan mengkaji, mengintegrasikan, dan membandingkan temuan-temuan empiris dan konseptual dari penelitian sebelumnya tanpa melakukan pengumpulan data lapangan secara langsung. Menurut Marlina (2025), studi literatur memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman komprehensif mengenai perkembangan teori, kesenjangan penelitian, dan pola temuan pada topik tertentu melalui proses seleksi dan sintesis sumber-sumber akademik. Pendekatan ini juga relevan untuk meninjau penerapan kerangka COSO pada berbagai konteks organisasi.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui pencarian artikel ilmiah pada basis data seperti Google Scholar, Dimensions, DOAJ, dan portal jurnal nasional seperti SINTA dan Neliti. Kriteria pemilihan artikel meliputi penelitian yang membahas pengendalian internal berbasis COSO *Framework*, studi yang fokus pada siklus penggajian, personalia, atau sistem pengendalian pada fungsi sumber daya manusia, artikel yang diterbitkan dalam kurun waktu 10 tahun terakhir, serta artikel yang tersedia dalam format lengkap dan dapat diakses secara daring. Tahapan seleksi dimulai dengan identifikasi kata kunci, yaitu COSO *Framework*, pengendalian internal, *payroll system*, *personnel cycle*, dan siklus penggajian, kemudian



dilanjutkan dengan penyaringan berdasarkan relevansi judul, abstrak, dan kesesuaian fokus penelitian.

Analisis data dilakukan melalui teknik analisis isi (*content analysis*) dengan membaca, mengkategorikan, dan menginterpretasikan isi artikel terpilih. Setiap temuan dalam artikel diklasifikasikan ke dalam lima komponen COSO, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas kontrol, informasi dan komunikasi, serta kegiatan pemantauan. Proses kategorisasi dilakukan untuk mengidentifikasi pola, kesenjangan, dan konsistensi hasil penelitian sebelumnya. Setelah itu, dilakukan sintesis tematik untuk menyatukan berbagai perspektif menjadi kesimpulan yang terstruktur. *Content analysis* dalam penelitian literatur dapat meningkatkan ketepatan interpretasi dan menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap fenomena yang dikaji (Fatimah et al., 2025).

HASIL

Berdasarkan sumber literatur yang telah dianalisis, penelitian ini kemudian merangkum berbagai temuan terkait risiko yang sering muncul dalam siklus penggajian dan personalia. Setiap temuan dikelompokkan sesuai fokus permasalahan yang paling banyak dibahas oleh penelitian terdahulu agar dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai kondisi aktual pengendalian internal dalam proses penggajian. Pemaparan hasil ini menjadi dasar untuk melihat sejauh mana penerapan komponen COSO *Framework* telah mendukung keandalan pengelolaan penggajian di berbagai organisasi.

Ketidakakuratan Gaji

Ketidakakuratan gaji pada dasarnya adalah kondisi ketika jumlah gaji yang diterima karyawan tidak sesuai dengan hak yang seharusnya menurut data kehadiran, lembur, dan ketentuan perusahaan (kontrak kerja, peraturan perusahaan, atau kebijakan HR). Bentuknya bisa berupa salah jumlah (kurang atau lebih), salah komponen (misalnya lembur tidak masuk, potongan tidak tepat), atau salah periode pembayaran. Ketidakakuratan ini menunjukkan bahwa sistem informasi akuntansi penggajian dan pengendalian internal belum berjalan baik, karena data sumber (absensi, lembur, perubahan gaji) tidak diolah dan diverifikasi secara memadai sebelum dijadikan dasar perhitungan gaji (Aguatina et al., 2024)

Kesalahan pembayaran gaji

2065



Kesalahan pembayaran gaji adalah keadaan ketika gaji yang dibayarkan tidak sesuai dengan yang seharusnya diterima karyawan, misalnya salah nominal, salah orang, atau salah periode pembayaran. Dalam konteks pengendalian internal, kesalahan bayar ini biasanya muncul karena proses verifikasi dan rekonsiliasi antarfungsi (HRD, keuangan, user) belum kuat, prosedur masih manual, atau belum ada identifikasi risiko khusus pada siklus penggajian. Artinya, data dasar seperti daftar hadir, jam lembur, perubahan gaji, dan status kepegawaian tidak diolah dan dicek secara memadai sebelum gaji ditransfer ke rekening karyawan, sehingga hak karyawan dan kewajiban perusahaan bisa tidak terpenuhi dengan benar (Erawati et al. 2023).

Sistem penggajian manual

Sistem penggajian manual adalah sistem penghitungan dan pencatatan gaji yang masih dilakukan secara tangan (kertas/Excel sederhana), tanpa aplikasi khusus payroll, sehingga sangat bergantung pada input manusia dan rentan salah hitung, lambat, dan dokumen tercecer (Huda, 2024).

Kerangkapan atau perangkapan fungsi penggajian

Kerangkapan fungsi penggajian adalah kondisi ketika satu orang atau satu bagian menangani beberapa tugas penting sekaligus dalam proses penggajian (misalnya mengelola data kehadiran, menghitung gaji, dan sekaligus membayar gaji), sehingga tidak ada pemisahan tugas dan kontrolnya menjadi lemah (Ustadi et al., 2022).

Keterlambatan data lembur

Keterlambatan data lembur adalah keadaan ketika dokumen atau laporan lembur karyawan (SPL, rekap lembur, kartu kerja) diserahkan tidak tepat waktu, sehingga upah lembur terlambat dihitung atau tidak masuk dalam periode gaji yang seharusnya (Fernanda et al., 2025).

Risiko manajerial (dalam penggajian)

Risiko manajerial adalah risiko kesalahan atau kelemahan yang timbul karena keputusan, kebijakan, atau pengawasan manajemen yang kurang baik terhadap sistem penggajian, misalnya tidak menyediakan prosedur yang jelas, tidak menyediakan SDM yang kompeten, atau mengabaikan hasil evaluasi/audit (Thursina et al. 2023).



Kesenjangan pengawasan risiko

Kesenjangan pengawasan risiko adalah situasi ketika risiko-risiko dalam proses penggajian tidak diidentifikasi, tidak dianalisis, dan tidak dimonitor secara memadai, sehingga banyak potensi kesalahan atau kecurangan yang tidak terdeteksi dan tidak tertangani (Salsabila et al. 2023).

Pengendalian internal lemah

Pengendalian internal lemah adalah kondisi ketika unsur-unsur pengendalian (pemisahan tugas, otorisasi, dokumentasi, dan pemantauan) tidak berjalan dengan baik dalam sistem penggajian, sehingga data gaji tidak andal dan aset perusahaan mudah disalahgunakan (Arfinda, 2020).

Keterlambatan penggajian

Keterlambatan penggajian adalah keadaan ketika gaji karyawan dibayarkan melewati tanggal atau jadwal yang telah ditetapkan, baik karena masalah administrasi, sistem, maupun keuangan, sehingga dapat merugikan dan menurunkan motivasi karyawan (Erawati et al. 2023).

Dokumen penggajian lemah

Dokumen penggajian lemah adalah kondisi ketika formulir, daftar gaji, bukti kas/bank, kartu absensi, dan dokumen pendukung lain tidak lengkap, tidak bernomor urut, tidak ditandatangani pejabat berwenang, atau tidak disimpan dengan baik, sehingga sulit dijadikan bukti dan sarana pengendalian (Damayanti et al. 2015).

Sistem penggajian tidak efektif

Sistem penggajian tidak efektif adalah sistem penggajian yang tidak mampu menjamin bahwa gaji dibayar tepat jumlah, tepat orang, tepat waktu, dan sesuai aturan, serta masih menimbulkan banyak kesalahan, keterlambatan, dan pemborosan waktu/biaya (Gaffar, 2024).

Kecurangan penggajian

Kecurangan penggajian (*payroll fraud*) adalah tindakan sengaja memanipulasi proses

2067

atau sistem penggajian untuk mengambil uang atau manfaat yang bukan hak pelaku. Bentuknya bisa berupa membuat karyawan fiktif (*ghost employee*), membengakkan jam kerja/lembur, memalsukan data gaji, tetapi membayar gaji karyawan yang sudah keluar, sampai mengubah tarif gaji atau potongan tanpa hak. Gajihub menjelaskan bahwa payroll fraud adalah tindakan memanipulasi sistem penggajian sehingga bisa mendapatkan uang yang sebenarnya bukan hak mereka (Azizah et al. 2023).

Dalam kerangka pikir COSO *framework*, berbagai risiko yang muncul dalam siklus penggajian dapat dipandang sebagai indikasi adanya kelemahan pada masing-masing komponen pengendalian internal yang saling terkait satu sama lain. COSO menekankan bahwa pengendalian internal bukan sekadar rangkaian prosedur teknis, melainkan sebuah sistem yang utuh, yang di dalamnya terdapat budaya organisasi, struktur, proses penilaian risiko, aktivitas pengendalian, sistem informasi, sampai mekanisme pemantauan. Oleh karena itu, ketika terjadi ketidakakuratan gaji, kesalahan pembayaran, kecurangan (*fraud*) penggajian, ataupun keterlambatan dalam proses, hal tersebut mengisyaratkan bahwa terdapat “mata rantai” pengendalian yang tidak berfungsi dengan baik pada satu atau beberapa komponen tersebut.

Control Environment (Lingkungan Pengendalian)

Dalam komponen *control environment* (lingkungan pengendalian), risiko seperti risiko manajerial dalam penggajian, pengendalian internal yang lemah, serta kecurangan penggajian menggambarkan bahwa “*tone at the top*” belum terbentuk dengan kuat. Pimpinan puncak dan kepala unit belum menunjukkan contoh nyata mengenai pentingnya kepatuhan, kejujuran, dan tanggung jawab dalam pengelolaan penggajian. Hal ini tampak, misalnya, dari ketiadaan kebijakan tertulis yang jelas tentang prosedur penggajian, tidak adanya kode etik khusus terkait pengelolaan data dan informasi gaji, serta tidak diterapkannya sanksi yang konsisten bagi pelanggaran. Di sisi lain, manajemen juga tidak memastikan bahwa pegawai yang mengurus penggajian memiliki kemampuan yang memadai, baik dalam aspek akuntansi, perpajakan, maupun pengoperasian sistem penggajian. Situasi tersebut mendorong terbentuknya budaya organisasi yang cenderung permisif terhadap pelanggaran. Karyawan bisa saja berpikir bahwa yang penting gaji tetap dibayarkan, tanpa memperhatikan apakah proses yang dilalui sudah benar dan sesuai aturan. Kondisi ini membuka ruang terjadinya kecurangan penggajian (*payroll fraud*), seperti pembuatan *ghost employee*, pembengakkan jam lembur, pengubahan tarif gaji atau tunjangan tanpa kewenangan, hingga pembayaran gaji terhadap karyawan yang



sesungguhnya telah keluar. Bila lingkungan pengendalian lemah, tindakan-tindakan tersebut tidak hanya mudah dilakukan, tetapi juga berpotensi tidak terungkap dalam waktu lama karena tidak ada budaya untuk mempertanyakan, menelaah, dan meminta pertanggungjawaban. Dengan demikian, masalah teknis pada tataran prosedur sejatinya berakar pada budaya dan sikap manajemen terhadap pentingnya pengendalian internal.

Risk Assessment (penilaian Risiko)

Dalam komponen *risk assessment* (penilaian risiko), kelemahan utama tercermin pada adanya kesenjangan dalam pengawasan dan pengelolaan risiko. Organisasi tidak menjalankan proses yang sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi risiko yang melekat di dalam siklus penggajian. Padahal, risiko seperti ketidakakuratan gaji, kesalahan pembayaran, keterlambatan penggajian, hingga fraud dalam penggajian dapat dipetakan sejak awal apabila perusahaan menyusun peta risiko (*risk register*) khusus untuk aktivitas penggajian dan personalia. Ketiadaan penilaian risiko yang memadai menyebabkan banyak potensi masalah tidak tercatat dan tidak dianalisis dengan baik. Contohnya, perusahaan tidak mengukur seberapa besar dampak kesalahan gaji terhadap motivasi dan kepercayaan karyawan, atau seberapa besar kerugian finansial yang mungkin timbul dari tindakan kecurangan penggajian. Akibatnya, manajemen tidak memiliki pijakan yang kuat untuk menentukan prioritas perbaikan. Desain pengendalian yang disusun cenderung bersifat reaktif baru dirancang setelah masalah terjadi dan sering kali tidak menyasar titik-titik paling rawan dalam proses penggajian.

Di samping itu, penilaian risiko idealnya bersifat dinamis dan mengikuti perubahan kondisi internal maupun eksternal. Misalnya, ketika perusahaan beralih ke pola kerja shift, memperluas cabang, atau menambah jenis tunjangan, tingkat dan jenis risiko penggajian pun ikut berubah. Jika tidak diikuti dengan pembaruan penilaian risiko, pengendalian yang sebelumnya cukup memadai dapat menjadi tidak relevan lagi. Akhirnya, siklus penggajian berjalan seolah “tanpa peta”, sehingga kelemahan baru seringkali baru disadari setelah muncul kesalahan atau keluhan dari karyawan.

Control Activities (Kegiatan Pengendalian)

Komponen *control activities* (kegiatan pengendalian) tercermin secara nyata dalam berbagai risiko operasional harian, seperti ketidakakuratan gaji, kesalahan pembayaran gaji, kerangkapan/perangkapan fungsi penggajian, keterlambatan penggajian, dan dokumen peng-

gajian yang lemah. Ketidakakuratan dan kesalahan pembayaran (misalnya salah jumlah, salah karyawan, atau salah periode) menandakan bahwa prosedur perhitungan, otorisasi, dan rekonsiliasi belum dirancang dan dijalankan secara memadai. Contohnya, tidak terdapat prosedur wajib untuk mencocokkan data absensi dengan data lembur dan daftar gaji final, atau tidak dilakukan pembandingan berkala antara daftar gaji dengan master data karyawan.

Perangkapan fungsi dalam penggajian, ketika satu orang atau satu unit mengelola seluruh tahapan mulai dari pengumpulan data kehadiran, menghitung gaji, sampai melakukan pembayaran jelas bertentangan dengan prinsip pemisahan tugas (segregation of duties). Kondisi ini meningkatkan kemungkinan terjadinya kesalahan dan kecurangan, karena tidak ada pihak lain yang secara independen memeriksa kebenaran data dan perhitungan. Sementara itu, keterlambatan penggajian biasanya berkaitan dengan lemahnya pengaturan aktivitas pengendalian, misalnya tidak ada jadwal pemrosesan gaji yang jelas, tidak ada batas waktu penyerahan data lembur, atau tidak tersedia mekanisme pengganti ketika pejabat yang berwenang sedang berhalangan.

Selain itu, kelemahan pada dokumen penggajian menunjukkan bahwa pengendalian berbasis dokumentasi belum diterapkan dengan baik. Dokumen yang tidak lengkap, tidak memiliki nomor urut tercetak, tidak memperoleh otorisasi pejabat berwenang, atau tidak tersimpan secara tertib akan menyulitkan proses penelusuran (tracing) dan pengujian bukti (vouching). Padahal, daftar gaji, slip gaji, bukti transfer bank, kartu absensi, dan formulir lembur merupakan dokumen kunci untuk menjamin keandalan informasi keuangan serta mencegah terjadinya manipulasi. Dalam perspektif COSO, seluruh prosedur tersebut dikategorikan sebagai aktivitas pengendalian yang ditujukan untuk menurunkan tingkat risiko hingga batas yang dapat diterima.

Information and Communication (Informasi dan Komunikasi)

Pada komponen *information and communication* (informasi dan komunikasi), risiko seperti sistem penggajian manual dan keterlambatan data lembur menunjukkan bahwa kualitas informasi dan aliran komunikasinya belum memenuhi standar yang diperlukan. Sistem penggajian yang masih bersifat manual mengandalkan kertas atau spreadsheet sederhana sangat rawan terhadap kesalahan penginputan, duplikasi data, kehilangan file, maupun keterlambatan pencatatan. Selain itu, sistem manual biasanya tidak dilengkapi dengan kontrol bawaan seperti validasi waktu kerja, pembatasan lembur, penguncian periode, ataupun jejak

2070



audit atas perubahan data.

Keterlambatan data lembur mencerminkan bahwa mekanisme komunikasi antarbagian belum diatur dengan baik. Misalnya, atasan langsung atau kepala bagian tidak memiliki tenggat waktu yang jelas untuk menyerahkan dokumen lembur yang sudah disetujui, atau masih menggunakan media komunikasi yang tidak baku, sehingga arsip resmi sulit direkap. Akibatnya, ketika bagian penggajian menyusun daftar gaji, sebagian data lembur belum tercatat, yang pada akhirnya menyebabkan hak lembur karyawan tertunda atau bahkan tidak dibayarkan pada periode yang seharusnya. Dampaknya tidak hanya pada sisi keuangan, tetapi juga pada persepsi keadilan dan kepuasan kerja karyawan.

Dalam COSO, informasi yang digunakan dalam pengendalian internal harus relevan, andal, lengkap, akurat, dan tersedia tepat waktu. Komunikasi juga perlu mengalir secara efektif ke segala arah, baik dari manajemen ke karyawan maupun antarunit terkait (misalnya HRD, keuangan, dan operasional). Jika sistem informasi penggajian tidak terintegrasi dan jalur komunikasinya tidak jelas, maka aktivitas pengendalian yang sebenarnya sudah dirancang pun sulit diterapkan secara konsisten.

Monitoring Activities (Kegiatan Pemantauan)

Komponen *monitoring activities* (kegiatan pemantauan) tercermin dari adanya risiko sistem penggajian yang tidak efektif. Sistem dikatakan tidak efektif apabila secara berulang menimbulkan kesalahan, keterlambatan, keluhan dari karyawan, serta pemborosan waktu dan biaya, tetapi tetap digunakan tanpa adanya upaya perbaikan yang berarti. Kondisi ini mengindikasikan bahwa fungsi pemantauan dan evaluasi terhadap pengendalian internal belum berjalan dengan baik.

Dalam kerangka COSO, pemantauan dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu pemantauan berkelanjutan (*ongoing monitoring*) dan evaluasi secara terpisah (*separate evaluation*) seperti audit internal. Pemantauan berkelanjutan dapat berupa penelaahan rutin atas laporan kesalahan penggajian, rekap keterlambatan pembayaran, serta analisis tren pengaduan karyawan terkait gaji dan tunjangan. Di sisi lain, audit internal dapat digunakan untuk menilai apakah desain pengendalian dalam proses penggajian sudah memadai dan telah diterapkan secara konsisten.

Apabila hasil pemantauan mengungkap kelemahan, manajemen seharusnya menindak-
2071



lanjuti dengan langkah-langkah korektif, seperti memperbaiki SOP, mengimplementasikan sistem payroll terkomputerisasi, memperjelas pemisahan tugas, maupun memberikan pelatihan kepada pegawai yang terkait. Jika tindak lanjut ini tidak dilakukan, maka monitoring activities dapat dikatakan tidak efektif. Sistem penggajian yang jelas-jelas bermasalah tetap dipertahankan, sehingga risiko yang sama baik dalam bentuk kesalahan maupun kecurangan akan terus terulang. Dalam jangka panjang, hal ini berpotensi menurunkan kepercayaan karyawan, memunculkan konflik ketenagakerjaan, dan mengganggu kredibilitas laporan keuangan perusahaan.

Secara keseluruhan, kelima komponen COSO dalam siklus penggajian saling memengaruhi dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Lingkungan pengendalian yang lemah menyebabkan penilaian risiko tidak dijalankan dengan sungguh-sungguh, sehingga banyak risiko penggajian tidak tercatat dan tidak ditindaklanjuti. Penilaian risiko yang tidak optimal membuat control activities yang dirancang menjadi kurang tepat sasaran, misalnya hanya menambah formulir administratif tanpa menyentuh persoalan mendasar seperti perangkapan fungsi atau lemahnya otorisasi. Informasi dan komunikasi yang tidak memadai mengakibatkan data yang dipakai untuk mengendalikan proses penggajian tidak lengkap atau tidak tepat waktu, sehingga pelaksanaan pengendalian menjadi tidak efektif.

Di sisi lain, jika monitoring activities tidak berjalan dengan baik, berbagai kelemahan pada komponen lain akan terus bertahan dan tidak pernah benar-benar diperbaiki. Temuan, kesalahan, dan keluhan hanya dicatat sebagai administrasi tanpa ada pembaruan kebijakan, sistem, maupun prosedur. Akibatnya, siklus penggajian terus mengulang pola yang sama: masalah muncul, diperbaiki secara sementara, kemudian terulang kembali karena akar penyebabnya tidak ditangani. Dengan demikian, upaya memperkuat pengendalian internal dalam siklus penggajian harus dilakukan secara menyeluruh terhadap seluruh komponen COSO, mulai dari pembentukan budaya dan komitmen manajemen, pengelolaan risiko, perancangan aktivitas pengendalian, perbaikan sistem informasi dan komunikasi, sampai pemantauan yang berkesinambungan

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa siklus penggajian dan personalia memiliki tingkat risiko yang tinggi dan memerlukan pengendalian internal yang kuat agar proses pembayaran gaji berlangsung akurat, tepat waktu, dan bebas dari manipulasi. Berdasarkan analisis literatur

2072



menggunakan perspektif COSO Framework, ditemukan bahwa berbagai masalah seperti ketidakakuratan gaji, kesalahan pembayaran, perangkapan fungsi, dokumen penggajian yang lemah, serta payroll fraud muncul akibat kelemahan pada seluruh komponen COSO, terutama lingkungan pengendalian, penilaian risiko, dan aktivitas kontrol. Integrasi informasi-komunikasi yang belum optimal serta pemantauan yang tidak konsisten juga memperburuk efektivitas pengendalian. Penelitian ini menegaskan bahwa penguatan pengendalian internal harus dilakukan secara holistik, dengan menyeimbangkan aspek prosedural, teknologi, dan budaya organisasi agar sistem penggajian menjadi lebih andal, transparan, dan akuntabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguatina, S. M., Sufiarina, & Bangun, S. (2024). Akibat Hukum Ketidakpatuhan Pemberi Kerja Terhadap Kebijakan Pengupahan Sesuai Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 2023. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11), 3031–5220. <https://doi.org/10.62281>
- Amelia, N., & Prihanisetyo, A. (2023). Analisis Sistem Pengendalian Internal Menggunakan Pendekatan Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) pada Piutang Usaha untuk Mengurangi Risiko Piutang Tak Tertagih (Studi Kasus pada PT XYZ Balikpapan). *Madani Accounting And Management Journal*, 9(1), 54-74. <https://doi.org/10.51882/jamm.v9i1.68>
- Astuti, G. B., & Wicaksono, A. K. (2021). Analisis Sistem Informasi Akuntansi Penggajian Dan Pengupahan Sebagai Alat Pengendalian Intern (Studi Kasus Pada Pt Merapi Agung Lestari Malang). *Akubis: Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 6(2), 21-29. <https://doi.org/10.37832/akubis.v8i1.42>
- Azizah, S., & Reskino, R. (2023). Pendekripsi Fraudulent Financial Statement: Pengujian Fraud Heptagon Theory. *Jurnal Akuntansi Dan Governance*, 4(1), 17. <https://doi.org/10.24853/jago.4.1.17-37>
- Bantleon, U., d'Arcy, A., Eulerich, M., Hucke, A., Pedell, B., & Ratzinger-Sakel, N. V. S. (2021). Coordination challenges in implementing the three lines of defense model. *International Journal of Auditing*, 25(1), 59–74. <https://doi.org/10.1111/ijau.12201>
- COSO. (2013). *COSO Internal Control Integrated Framework*. KPMG cutting through complexity, 5.
- Damayanti, N., Dwiatmanto, & Azizah, D. F. (2015). Evaluasi Efektivitas Pengendalian Intern Atas Sistem Penggajian dan Pengupahan (Studi Kasus Pada PT. Karyamitra Budisentosa Pandaan-Pasuruan). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 3(1). <https://media.neliti.com/media/publications/85670-ID-evaluasi-efektivitas-pengendalian-intern.pdf>
- Erawati, T., & Making, O. O. T. (2023). Keterlambatan Pembayaran Gaji Dan Tertib



Administrasi Keuangan Dan Kinerja Keuangan Pada Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Lembata. *Jurnal E-Bis*, 7(1), 330–340. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v7i1.1167>

Fatimah, S., Zen, N. H., & Fitrisia, A. (2025). Literatur Riview dan Metodologi Ilmu Pengetahuan Khusus. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(1), 41-48. <https://doi.org/10.31004/innovative.v5i1.17407>

Fernanda, A., Anisa, A., Fadlurahman, M. S., Jusfebrianti, & Rianti, D. E. (2025). Analisis efektivitas siklus penggajian dan personalia pada PT Astra International Tbk: Studi periode 2023–2024. *Jurnal Interdisipliner*, 2(2), 41–57. <https://www.eksopoda-publisher.com/index.php/JUNTER/article/view/326>

Gaffar, G., & Gaffar, M. I. (2024). Analisis Sistem Informasi Akuntansi Penggajian dan Pengupahan terhadap Efektifitas Sistem Pengendalian Intern pada Bank XYZ Kota Gorontalo. *Jurnal Mahasiswa Akuntansi*, 3(1), 97-106. <https://doi.org/10.37479/jamak.v3i1.177>

Handayani, D., & Hartanti, D. (2020). Sistem Informasi E-Payroll Karyawan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya Menggunakan Metode Waterfall Berbasis Android. *Information System for Educators and Professionals: Journal of Information System*, 5(1), 41-50. <https://ejournal-binainsani.ac.id/index.php/ISBI/article/view/1398>

Heriyanto, H., & Yuniarti, D. (2025). Analisis Sistem Informasi Akuntansi Penggajian Dan Pengupahan Dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Internal Pada My Bunda Collection. *EKONOMIKA45: Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 12(2), 1657-1669. <https://doi.org/10.30640/ekonomika45.v12i2.4674>

Herlambang, W. (2023). *Analisis implementasi sistem pengendalian internal berdasarkan COSO Framework pada UD Tomas Pare Kediri*. <http://etheses.uin-malang.ac.id/62030/>

Langi, B., Saerang, D. P., & Gerungai, N. Y. (2019). Analisis Sistem Informasi Akuntansi Penggajian Dan Pengupahan Dalam Upaya Pengendalian Internal Pada Pt. Gemilang Emas Indonesia. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 14(1). <https://doi.org/10.32400/gc.14.1.22324.2019>

Marlina, S. (2025). Analisis literatur sebagai metode penelitian. *Jurnal Hukum Tata Negara dan Konstitusi*, 1(01), 1. <https://ojs.pustakabangsaindonesia.com/index.php/jhtk/article/download/6/5>

Merina, C. I., & Herfazalesa, M. B. (2022). Analisis sistem akuntansi penggajian dan pengupahan karyawan dalam meningkatkan efektivitas pengendalian internal perusahaan pada PT. Tri Marbako. *Jurnal Aktual Akuntansi Keuangan Bisnis Terapan(AKUNBISNIS)*, 5(2), 255-266. <https://jurnal.polines.ac.id/index.php/akunbisnis/article/view/4067>

Mutis, F. S., & Amperaningrum, I. (2020). Perancangan Sistem Penggajian Berdasarkan Evaluasi Kerangka Kerja COSO. *Jurnal ASET (Akuntansi Riset)*, 12(1), 59-72.

Qais, M. N., & Laksmi, A. C. (2023). Analisis Efektivitas Pada Sistem Akuntansi Penggajian Di PT “SKU. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 2074



1(4), 303-315. <https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v1i4.478>

Reo, H., Sayang, S., & Deme, K. (2022). Pengaruh Penerapan Pengendalian Internal Coso Terhadap Perilaku Etis Karyawan Dalam Sistem Penggajian. *Jurnal Riset Terapan Akuntansi*, 6(1), 81-88. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6474730>

Roestiono, H., Nurfitriyani, S., & Marlin, T. (2016). Tinjauan Pengaruh Sistem Akuntansi Penggajian Dan Pengupahan Dalam Mendukung Pengendalian Intern Gaji Dan Upah Pada Hotel Salak The Heritage. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 4(1), 014-020. <https://doi.org/10.37641/jiakes.v2i1.97>

Salsabila, I., & Wondabio, L. S. (2023). Analisis Sistem Pengendalian Internal dan Risiko dalam Siklus Penggajian Karyawan Menggunakan Pendekatan COSO. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 7(2). <https://doi.org/10.29040/jie.v7i2.9303>

Samanto, H. (2021). Analisis Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Sistem Akuntansi Penggajian dan Pengupahan. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 22(1), 1-7. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jap/article/view/2471>

Septiani, D. (2017). Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Penggajian dan Sistem Informasi Akuntansi Penggajian terhadap Penggajian. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Universitas Pamulang*, 4(2), 268527. <https://doi.org/10.32493/jiaup.v4i2.182>

Setyaningsih, R., Perdana, P. N., & Khairunnisa, H. (2023). Analisis Pengendalian Internal Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah Pada Badan Pertanahan Nasional (BPN) Cilacap. *Jurnal Akuntansi, Perpajakan dan Auditing*, 4(2), 540-575. <https://doi.org/10.21009/japa.0402.13>

Shamborovskyi, G., Nehoda, Y., Demidova, N., Tarashchenko, V., & Breus, S. (2021). Modeling Study on Risk Identification in the Process of Anti-Crisis Enterprise Management. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(2). <https://doi.org/10.3390/jrfm14020067>

Suprayitno, S., & Husodo, R. M. (2017). Tinjauan Umum SIA Aspek Pengendalian Internal pada Siklus Penggajian Studi Kasus Pencairan Premi di DJBC. *Substansi*, 1(2), 332-356. <https://doi.org/10.35837/subs.v1i2.256>

Thursina, P., & Hamdiah, C. (2024). Pengaruh Penerapan Sistem Akuntansi Penggajian dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Manajerial Pada Inspektorat Kabupaten Aceh Barat. *KARYA ILMIAH MAHASISWA FAKULTAS EKONOMI (KIMFE)*, 3(1), 156-163. <https://jurnal.serambimekkah.ac.id/index.php/kimfe/article/view/2153>

Ustadi, N., Sardiyo, S., Andrinaldo, A., & Rani, V. D. (2022). Analisis Sistem Dan Prosedur Penggajian Serta Pengupahan Dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Intern PT Maju Jang Jaya Lubuklinggau. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 3(4), 742–746. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v3i4.1552>