

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Umum CV ABC Pasaraya

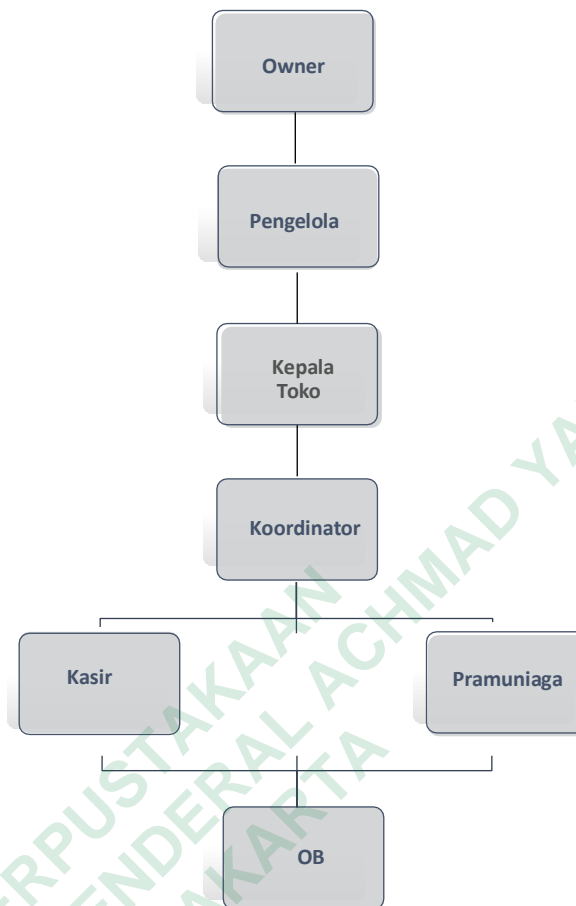
CV ABC Pasaraya adalah perusahaan perseorangan yang diresmikan di tahun 2024 oleh ibu Uzy Buwonowati yang bergerak dibidang retail. Perusahaan ini berfokus pada penjualan produk atau jasa langsung kepada konsumen akhir untuk penggunaan pribadi dan bukan untuk dijual kembali. Perusahaan ini berlokasi di Jl. Patukan, Ambarketawang, Kec. Gamping, Kabupaten Sleman, Provinsi DIY.

Perusahaan ini didirikan dengan tujuan untuk membuka lapangan pekerjaan untuk masyarakat, dimana perusahaan ini didirikan setelah pandemi Covid-19 disaat ekonomi sedang lumpuh. Selain menjual produk ABC Pasaraya juga menawarkan jasa seperti Digital Marketing untuk membantu membranding suatu perusahaan. ABC Pasaraya ini terdiri dari 3 lantai. Dimana lantai 1 untuk produk food/makanan, lalu lantai 2 untuk produk nonfood seperti perabotan, sabun, peralatan sekolah, dan mainan anak dan lantai 3 untuk fashion baik untuk anak anak maupun dewasa.

Visi & Misi CV ABC Pasaraya yaitu :

1. Bermanfaat untuk orang banyak.
2. Ingin memberikan skill dan pengalaman bagi karyawan yang sudah pernah bekerja di perusahaan menjadi pengusaha.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, sebuah perusahaan diatur oleh pimpinan, yang kemudian mendelegasikan tugasnya kepada bawahannya, yang dimana garis ataupun alur perintah tersebut diatur dalam struktur organisasi sebagai berikut :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi CV ABC Pasaraya

1. Pemilik : Ibu Uzy Buwonowati sebagai pendiri dan pemilik perusahaan.
2. Pengelola : Bertanggung jawab atas pengelolaan toko, mencapai target penjualan, mengelola tim, memastikan layanan pelanggan yang baik, mereka juga bertanggung jawab untuk perekrutan, pelatihan, dan manajemen kinerja staff.
3. Kepala Toko : Bertanggung jawab atas operasional toko secara keseluruhan.
4. Koordinator : Bertanggung jawab mengatur jobdesk harian karyawan.
5. Kasir : Mengelola transaksi pembayaran dari pelanggan, mulai dari menerima pembayaran hingga mencetak struk dan memberikan kembalian.
6. Pramuniaga : Melayani pelanggan dengan ramah dan professional,

membantu pelanggan menemukan produk yang dibutuhkan dan memastikan pengalaman berbelanja yang positif.

7. *Office Boy* (OB) : Menjaga kebersihan serta kerapian lingkungan kerja.

B. Hasil Penelitian

1. Penerapan Sistem Pengendalian Internal Gaji CV ABC

Pasaraya

a) Pemisahan Tugas yang Memadai

Tabel 4.1 Prinsip Umum Kesatu

Wawancara	Analisis
<p>"...tapi setahu saya untuk bagian penggajian hanya 1 orang lalu mungkin untuk pihak yang menyetujui itu pihak pengelola atau owner." (A8)</p>	<p>Prinsip pemisahan tugas yang memadai belum terlihat dalam proses pengumpulan data, perhitungan gaji, persetujuan, dan pembayaran gaji. Dimana pemisahan fungsi tersebut beberapa belum dilakukan oleh pihak-pihak yang seharusnya. Seperti halnya pengumpulan data karyawan yg dilakukan langsung oleh bagian keuangan dan verifikasi yang dilakukan oleh pemilik bukan kepala toko maupun HRD.</p>
<p>"masuknya sekian sekian nanti kalau itungannya udah oke nanti tuh aku kasih ke Bapak, nanti bapak nyocokkin kalo oke nanti bapak tuh, ngasih ke owner nanti owner oke, terus baru kitanya nyiapin..." (B72).</p>	
<p>"Kalo yang ngitung nanti biasanya kan dulu aku sama mbak D tuh. Tapi nanti kalo udah aku itung, nanti aku storin ke bapak. Terus nanti bapak tuh laporan dulu ke owner. Kalo owner udah oke, baru nanti disiapin gitu." (B16).</p>	

Berdasarkan hasil di atas pemisahan tugas di perusahaan belum berjalan dengan baik, dan belum optimal sesuai dengan kebutuhan perusahaan dimulai dari proses pengumpulan data karyawan dilakukan oleh bagian keuangan langsung, selain itu verifikasi atau persetujuan yang dilakukan oleh pemilik bukan kepala toko ataupun HRD. Pemisahan tugas ini bertujuan untuk mengantisipasi supaya pemberian atau penetapan tugas tidak mengalami rangkap bagian, selain itu untuk memperhatikan agar tidak terjadinya kesalahan perhitungan dan keterlambatan pembayaran gaji, namun di ABC Pasaraya pembagian tugas sudah cukup terorganisir.

b) Penetapan Tanggung Jawab yang Memadai

Tabel 4.2 Prinsip Umum Kedua

Wawancara	Analisis
<p><i>“Kalo yang ngitung nanti biasanya kan dulu aku sama mbak D tuh, tapi nanti kalo udah aku itung, nanti aku setorin ke bapak. Terus nanti bapak tuh laporan dulu ke owner. Kalo owner udah oke, baru nanti disiapin gitu” (B16).</i></p>	<p>Perusahaan belum menetapkan penugasan dan penetapan tanggung jawab, mengenai alur proses penggajian, komunikasi internal yang cukup baik, dan tanggung jawab yang jelas diberikan kepada karyawan</p>
<p><i>“Jadi kita cuman itu ajasih mbak komunikasi biasa, aku langsung, nyetorin gitu aja sih nggak yang, cuman kalau pas bapak nggak disitu, ya mungkin aku, aku ngirimnya by WA semua sih” (B73).</i></p>	<p>dalam melaporkan jam kerja dan tugas harian.</p>

<p><i>“Jadi kita laporan by WA di sebuah grup atau pribadi. Jadi kami laporan di jam... Setelah itu beralih menggunakan form daily yang harus diisi dituliskan tugas apa saja yang sudah kami kerjakan” (A12).</i></p>	
--	--

Berdasarkan hasil di atas, pada penetapan tanggung jawab yang memadai, perusahaan belum menetapkan beberapa kebijakan. Hal ini dimulai dari penugasan dan penetapan tanggung jawab belum jelas mengenai siapa yang menghitung gaji, melaporkan, dan akhirnya ke owner, terutama dibagian perhitungan gaji yang terkadang dibantu oleh pihak yang bukan dari bagian keuangan. Kemudian terdapat kebijakan diperusahaan ini, pada komunikasi internal dimana individu yang bertanggung jawab untuk menyampaikan informasi atau laporan penggajian adalah pihak yang langsung menangani dan berkomunikasi dengan pemilik (pengelola), selain itu juga ditetapkannya kebijakan kepada karyawan dalam melaporkan jam kerja dan tugas harian melalui WhatsApp serta menggunakan laporan form harian.

c) Perancangan dan Penggunaan Dokumen serta Catatan yang Memadai

Tabel 4.3 Prinsip Umum Ketiga

Wawancara	Analisis
<p><i>“Oh iya, ada tertulisnya tapi itu bapak yang punya sih, ada.” (B5).</i></p> <p><i>“Isinya? kalau setahu aku ya, itu misalkan kayak kalau untuk rate-rate gajinya itu ada misalkan posisi</i></p>	<p>Perusahaan belum menggunakan dokumen serta catatan yang cukup memadai terkait kebijakan standar yang ada diperusahaan dan <i>jobdaily</i></p>

<p><i>ini, posisi pramuniaga itu rate-nya segini itu ada. Sama kayak cuman untuk pedoman job- desknya kayak gitu-gitu lho mbak” (B6).</i></p>	<p>yang dilakukan oleh karyawan. Dan untuk laporan penggajian belum terlampir secara jelas</p>
<p><i>“Nanti biasanya dalam waktu dua bulan atau tiga bulan itu, pasti bapak minta semua laporan, itu diprint sampai bener-bener oke nih oke terus laporan ke onwernya terus itu nantikan juga buat pajak pajak tergantung laporan omset” (B24).</i></p>	<p>(tertulis).</p>
<p><i>“Daily? daily jobdesk itu ya ngapain aja ngapain aja. Kalau yang habis lebaran ini kayaknya enggak deh mbak” (B37).</i> <i>“Cuma ganti ke grub itu lho” (B38)</i></p>	
<p>Hal diatas di dukung oleh hasil wawancara berikut :</p> <p><i>“menggunakan form daily yg harus di isi per harinya selain total jam kerja di form tersebut harus dituliskan tugas apa saja yg sudah kami kerjakan dihari itu” (A12).</i></p> <p><i>“pakai excel sama kita ngandelin Itu doang data finger” (B64).</i></p>	

Berdasarkan hasil di atas, perusahaan belum menggunakan dokumen serta catatan yang cukup memadai untuk pengendalian internal gaji. Hal ini dapat dilihat dari belum adanya laporan

penggajian yang jelas terlampir (tertulis) karena peneliti hanya mendapatkan perhitungan gaji per karyawan menggunakan excel dan untuk data mentah absensi karyawan akan merekap melalui WhatsApp lalu melaporkan langsung ke bagian keuangan dan untuk verifikasi absensi bagian keuangan menggunakan data *fingerprint*. Kemudian untuk kebijakan standar mengenai penggajian disampaikan saat proses perekrutan, dimana kebijakan standar tersebut seperti standar gaji karyawan yang sesuai dengan UMR dan jabatan kerja. Berikut adalah beberapa dokumentasi yang peneliti dapatkan :



Gambar 4.2 Laporan jam kerja melalui WhatsApp

GAJI PUTRI			
TANGGAL	MASUK	PULANG	JAM KERJA
31-Dec-24			8 TRAINING
01-Jan-25			8 TRAINING
02-Jan-25			8 TRAINING
03-Jan-25			8 TRAINING
04-Jan-25			8 TRAINING
			40
05-Jan-25			8
06-Jan-25			8
07-Jan-25			
08-Jan-25			8
09-Jan-25			8
10-Jan-25			8
11-Jan-25			8
12-Jan-25			8
13-Jan-25			8
14-Jan-25			
15-Jan-25			9 lembur pak alex
16-Jan-25			8
17-Jan-25			8
18-Jan-25			
19-Jan-25			8
20-Jan-25			8
21-Jan-25			8
22-Jan-25			8
23-Jan-25			8
24-Jan-25			8
25-Jan-25			8

Gambar 4.3 Laporan gaji karyawan menggunakan excel

Berdasarkan hasil dokumentasi yang peneliti dapatkan di atas, pada gambar 4.2 adalah proses perekapan mandiri yang dilakukan oleh karyawan ke bagian keuangan agar data tersebut bisa diolah menggunakan excel. Kemudian pada gambar 4.3 bagian keuangan mengolah data mentah atau rekap jam kerja karyawan menggunakan excel dimana gaji karyawan dihitung per jam, yaitu total jam kerja selama 1 bulan dikali gaji per jam.

d) Pengendalian Fisik atas Aset dan Catatan yang Memadai

Tabel 4.4 Prinsip Umum Keempat

Wawancara	Analisis
<p><i>“pakai excel sama kita ngandelin Itu doang data finger” (B64).</i></p>	<p>Pada pengendalian fisik atas aset dan catatan</p>
<p><i>“Daily? daily jobdesk itu ya ngapain aja ngapain aja. Kalau yang habis lebaran ini kayaknya nggak deh mbak” (B37).</i></p>	<p>yang memadai, perusahaan telah melakukan pencatatan dengan menggunakan excel. Selain itu perusahaan juga melakukan</p>
<p><i>“Cuma ganti ke grub itu lho” (B38).</i></p>	<p>pengendalian fisik pada pengaturan waktu kerja, administratif internal dan</p>
<p>Hal diatas di dukung oleh hasil wawancara berikut :</p> <p><i>“...sama kertas-kertas dia tuh jam segini-jam segini kan ada kan. Kertas-kertas harian kayak gitu loh yan buat daily-nya..” (B9).</i></p> <p><i>“jadi kayak jam 8 sampe jam segini ngapain ngapain aja. Jadi kayak laporan harian di grub</i></p>	<p>kehadiran.</p>

<p><i>WhatsApp, jadi mudah dipantau dan dicatat”</i> (B10).</p>	
<p><i>“kalau sekarang dan dulu itu fingerprint”(B35).</i> <i>“Kenapa dua?”</i> <i>“Buat crosscheck aja sih mb..”</i> (B36).</p>	
<p><i>“iya ada CCTV mba?”</i> <i>“Tapi kan ya kita yang namanya orang mosok kan ngga ada ngawasi CCTV terus...”</i>(B50).</p>	
<p><i>“Audit internal dari owner, audit dari owner lah pasti. Nanti biasanya dalam waktu dua bulan atau tiga bulan itu, pasti bapak minta semua laporan, itu diprint sampai bener-bener oke nih oke terus laporan ke onwernya terus itu nantikan juga buat pajak pajak tergantung laporan omset”</i> (B24).</p>	

Perusahaan menerapkan pengendalian fisik atas aset dan catatan yang memadai dengan menggunakan excel untuk pencatatan yang mudah dan dipahami. Dimana catatan mengenai penggajian akan dihitung dan diolah oleh bagian keuangan di akhir bulan setelah rekap total jam kerja dari karyawan sudah dikumpulkan. Pengendalian fisik juga

dilakukan dengan adanya pengendalian kehadiran dimana data manual yaitu rekap total jam kerja karyawan yang dilaporkan di WA akan di *cross check* kembali dengan data *fingerprint* yang akan menjadi catatan penting dalam pengendalian aset manusia. Lalu, adanya pengendalian fisik melalui CCTV dan pengaturan waktu jam kerja meskipun pengawasan langsung tidak dilakukan setiap hari. Kemudian, pengendalian fisik administratif internal dimana laporan keuangan dan omset akan diaudit secara langsung oleh pemilik namun dalam kurung waktu yang tidak rutin.

e) **Verifikasi secara Independen atas Kinerja**

Tabel 4.5 Prinsip Umum Kelima

Wawancara	Analisis
<p><i>“itu mereka tuh sering ngasih lembur nih, sering ngasih jam lembur. Tapi tuh, kita nggak minta gitu mba dan kita nggak tau apa yang kamu kerjakan. Nah itu biasanya di audit di akhir bulan waktu gaji”</i></p>	<p>Perusahaan melakukan verifikasi atas kinerja melalui audit yang dilakukan di akhir bulan saat gaji dan adanya teguran dan nasihat jika tidak melakukan tugas dengan baik.</p>
<p><i>“Pasti teguran ya, yg pertama pasti teguran itu...” (B44).</i></p>	
<p><i>“Kalau yang tidak berhubungan dengan uang itu biasanya masih dinasihatin, tapi kalau sudah kaitannya dengan uang ya berarti tetap mengganti” (P29).</i></p>	

Perusahaan melakukan verifikasi atas kinerja dengan melakukan audit internal yang dilakukan secara periodik diakhir bulan saat gaji dibayarkan untuk memverifikasi lembur yang diajukan oleh karyawan. Kemudian adanya teguran dan nasihat kepada karyawan jika tidak melakukan atau mengerjakan tugas dengan baik, namun jika kesalahan sudah berkaitan dengan uang nanti akan dikenakan sanksi untuk mengganti uang tersebut.

2. Penerapan Sistem Pengendalian Internal Gaji Berdasarkan COSO 2013

Komponen Kesatu Lingkungan Pengendalian

Prinsip 1 Menetapkan Nilai-Nilai Integritas dan Etika

Tabel 4.6 Prinsip ke-1 COSO 2013

Wawancara	Analisis
<p><i>“...Untuk pengajian itu, satu, kita gajinya itu memang sistemnya per bulan. Satu, untuk gajinya. Kemudian, yang kedua, disini itu wajib muslim. Untuk bisa jadi karyawan kami, wajib muslim. Kemudian, yang ketiga, itu standar pengajiannya tetap di akhir bulan...”</i></p> <p>(P6)</p>	<p>Berdasarkan hasil wawancara tersebut, secara keseluruhan CV ABC Pasaraya telah menetapkan dan mengimplementasikan nilai-nilai integritas dan etika dengan baik, memastikan bahwa seluruh karyawan memahami dan mengetahui nilai-nilai tersebut dalam setiap aspek operasional perusahaan.</p>
<p><i>“...itu misalkan kayak kalau untuk rate-rate gajinya itu ada misalkan posisi ini, posisi pramuniaga itu rate-nya segini itu ada. Sama kayak cuman untuk pedoman job-desknya kayak gitu-gitu lho Mbak. Tapi kalau alur penggajiannya</i></p>	

<p><i>setahu aku sih ngga ada...”</i> (B6)</p>	
<p><i>“Dilihat dari bagaimana pemahaman karyawan itu sendiri saat pengerjaan laporan penggajian sih mb sepertinya.”</i> (A6)</p>	
<p><i>“Ya, memang kita sampaikan dari awal, saat perekrutan. Jadi kita tuh kayak punya SOP juga gitu loh, jadi SOP tentang penggajian. Nah, itu kan memang dibuat oleh manajemen ya, jadi disampaikan ketika pas perekrutan.”</i> (P8)</p>	

Perusahaan telah menetapkan nilai-nilai integritas dan etika yang telah disosialisasikan pada saat tahap awal rekrutmen. Selain itu, perusahaan telah memiliki standar atau pedoman tertulis yang mengatur standar etika dalam pengelolaan penggajian, termasuk ketentuan mengenai sistem penggajian bulanan dan standar gaji berdasarkan posisi karyawan. Terdapat pula pedoman mengenai kriteria khusus penerimaan karyawan, seperti wajib beragama islam. Dalam hal kepatuhan terhadap standar etika, pemantauan dilakukan secara informal melalui penilaian terhadap hasil pekerjaan.

Prinsip 2 Menjaga Independensi dan Melakukan Pengawasan

Tabel 4.7 Prinsip ke-2 COSO 2013

Wawancara	Analisis
<p><i>“Kalo yang ngitung nanti biasanya kan dulu aku sama mbak D tuh. Tapi nanti kalo udah aku itung, nanti aku storin ke bapak. Terus nanti bapak tuh laporan dulu ke owner. Kalo owner udah oke, baru nanti disiapin gitu”</i></p> <p>(B16)</p>	<p>Pembagian pemisahan tugas dan tanggung jawab belum terlihat dalam proses penggajian. Dimana pemisahan fungsi tersebut belum dilakukan oleh pihak pihak yang seharusnya. Dan untuk pengawasan di perusahaan ini menggunakan sistem “saling percaya”, sedangkan audit dilakukan oleh owner.</p>
<p><i>“Iya asalnya antara saling percaya cuma, ya nanti kan pedomannya cuma laporan itu tadi kan....Soalnya kayaknya pengawasannya aku gatau juga sih mbak soalnya kan bu owner masrahin ke bapak jadi kaya model percaya.”</i>(B23)</p>	
<p><i>“Audit internal dari owner... Nanti biasanya dalam waktu dua bulan atau tiga bulan itu, pasti bapak minta semua laporan, itu diprint sampai bener-bener oke nih oke terus laporan ke onwernya...”</i></p> <p>(B24)</p>	

Pembagian pemisahan tugas dan tanggung jawab dalam proses penggajian di perusahaan belum menunjukkan adanya struktur kerja yang formal. Dalam proses perhitungan gaji dilakukan oleh staff keuangan namun masih terdapat adanya ikut campur oleh pihak yang tidak seharusnya. Kemudian akan diserahkan kepada

kepada pengelola untuk ditinjau dan selanjutnya akan dilaporkan kepada pemilik sebagai pihak terakhir yang memberikan persetujuan sebelum pembayaran dilakukan. Selanjutnya, untuk pengawasan terhadap proses penggajian berdasarkan “kepercayaan”, dengan laporan penggajian menjadi dokumen utama dalam proses verifikasi. Selain itu, audit internal juga dilakukan secara langsung oleh pemilik 2-3 bulan (belum rutin).

Prinsip 3 Menetapkan Struktur Organisasi, Otoritas dan Tanggung Jawab

Tabel 4.8 Prinsip ke-3 COSO 2013

Wawancara	Analisis
<p><i>“Ada mb, seperti owner, pengelola lalu kepala toko, bagian keuangan, dan seterusnya sampai OB.”(A15)</i></p>	<p>Perusahaan belum menetapkan struktur organisasi dan tanggung jawab secara formal. Hal ini dapat dilihat dari adanya struktur organisasi yang masih sederhana.</p>
<p><i>“Iya keuangan juga dong, keuangan pengelola dan owner.” (P24)</i></p>	
<p><i>“Kalau aku tuh ngasih mentahnya ya. Aku tuh nggak tahu nanti sama bapak diolahin apa gimana. Nanti tuh ya ngasih kayak bonus-bonus itu kan bapak... aku cuma ngasih rill datanya yang dari anak anak staff aja, rill nya kaya gini nih pak.” (B40)</i></p>	

Perusahaan belum menetapkan struktur organisasi dan tanggung jawab secara formal. Struktur organisasi masih sederhana terdiri dari owner, pengelola, kepala toko, bagian keuangan hingga staff operasional. Struktur ini belum mencerminkan pembagian peran dan tanggung jawab yang cukup jelas dalam pengelolaan operasional, terutama dalam proses penggajian. Akses terhadap

data penggajian dibatasi hanya pada pihak yang berwenang, yaitu bagian keuangan, pengelola, dan owner.

Prinsip 4 Membangun Komitmen Terhadap Kompetensi

Tabel 4.9 Prinsip ke-4 COSO 2013

Wawancara	Analisis
<p><i>“Dinilai dari 1 jam kerjanya, 8 jam kerja, kemudian tidak terlambat, waktu berangkat, terus juga tidak ada jam yang lebih dari 8 jam...”</i> (P27)</p>	<p>Berdasarkan hasil wawancara, dapat diketahui bahwa penggajian dilakukan dengan berpedoman pada jam kerja, selain itu karyawan akan mendapatkan sanksi jika tidak menjalankan tugas sebagaimana mestinya.</p>
<p><i>“...yg pertama pasti teguran itu juga pernah ada kasusnya juga misalkan dia udah masuk nih tapi kaya kebersihan nggak ditata terus rak rak kosong itu pasti ditegur. Tapi kalo sanksi dipemotongan gaji gaji gitu gapernah ada kecuali dia nggak masuk tanpa izin ya.”</i> (B44)</p>	
<p><i>“Untuk perhitungan gaji kita menyesuaikan jam kerja setiap karyawan mb, jadi kita hitung dalam 1 bulan karyawan tersebut sudah bekerja berapa jam kita bagi upah per jam.”</i> (A10)</p>	
<p><i>“Kalo SP kayaknya nggak. Soalnya tuh kalau misalkan mereka diingetin ya, yang sejauh ini ya, terus mereka udah. Ya udah, merubah gitu.”</i> (B45)</p>	

Perusahaan dalam menilai kinerja karyawan yang terlibat dalam proses penggajian di perusahaan dilakukan dengan mengacu pada indikator kehadiran dan jam kerja. Karyawan akan dinilai berdasarkan kedisiplinan waktu, misalnya tidak terlambat, keberangkatan sesuai jadwal, dan pemenuhan durasi kerja, yakni selama delapan jam dalam satu hari. Terkait mekanisme sanksi, perusahaan menerapkan pendekatan persuasif melalui teguran apabila ditemukan pelanggaran tugas yang bersifat ringan, seperti kelalaian dalam menjaga kebersihan atau keterlambatan penataan barang. Sedangkan Surat Peringatan (SP) tidak digunakan secara formal, karena karyawan umumnya merespon dengan baik terhadap teguran.

Prinsip 5 Menegakkan Akuntabilitas

Tabel 4.10 Prinsip ke-5 COSO 2013

Wawancara	Analisis
<p><i>“Ada, pengelola yang memantau dan disampaikan ke owner.”</i> (P31)</p>	<p>Perusahaan belum memiliki mekanisme pengawasan untuk memastikan bahwa proses penggajian dilaksanakan secara akurat dan sesuai prosedur. Selain itu, hasil wawancara menyebutkan jika perusahaan melakukan pencatatan akuntansi bulanan.</p>
<p><i>“..Kalau akuntansi bulanan itu memang ada ...”</i> (P33)</p>	<p>Selain itu, hasil wawancara menyebutkan jika perusahaan melakukan pencatatan akuntansi bulanan.</p>

Perusahaan belum memiliki mekanisme pengawasan untuk memastikan bahwa proses penggajian dilaksanakan secara akurat dan sesuai prosedur. Pengawasan hanya dilakukan secara langsung oleh pengelola, yang kemudian melaporkan hasil pengawasan tersebut kepada pemilik sebagai bentuk pertanggungjawaban dan pengambilan keputusan akhir. Selain itu, perusahaan juga

melakukan pencatatan akuntansi bulanan.

Komponen Kedua Penilaian Risiko

Prinsip 6 Menetapkan Tujuan Organisasi

Tabel 4.11 Prinsip ke-6 COSO 2013

Wawancara	Analisis
<p><i>“Satu, bermanfaat untuk orang banyak yang pertama.</i></p> <p><i>Yang kedua, ingin menciptakan siapapun yang pernah bekerja di sini, ataupun bergabung di sini, harapannya itu besok juga akan menjadi pengusaha. Meskipun skalanya masih kecil, harapannya seperti itu. Jadi kita itu pengen menyuplai semua orang yang pernah bekerja di sini...”</i></p> <p>(P35)</p>	<p>Berdasarkan hasil wawancara, visi misi perusahaan menekankan pada kebermanfaatan bagi banyak orang dan tujuan penggajian selaras dengan visi dari perusahaan tersebut.</p>
<p><i>“Ya pengennya, yang nomor satu memang mensejahterakan ya, sebenarnya itu memang mensejahterakan karyawannya. Artinya, makanya owner itu juga menekan pengelola ya, bagaimana bisa mendapatkan omset tinggi, profit tinggi. Jadi artinya ketika karyawan itu bisa digaji tinggi, kenapa tidak seperti itu.”</i></p> <p>(P35)</p>	

Visi dan misi perusahaan menekankan pada kebermanfaatan bagi banyak orang serta pemberdayaan karyawan agar kelak dapat mandiri, bahkan menjadi pengusaha meskipun dalam skala kecil.

Tujuan utama perusahaan dalam hal penggajian sejalan dengan visi tersebut, yaitu untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Hal ini tercermin dari komitmen pemilik yang mendorong pengelola untuk mencapai omset dan profit tinggi sebagai upaya agar perusahaan mampu memberikan gaji yang lebih layak kepada karyawan. Dengan demikian, sistem penggajian tidak hanya dipandang sebagai kewajiban administratif, tetapi juga sebagai bagian dari strategi organisasi untuk mencapai visi pemberdayaan dan kesejahteraan.

Prinsip 7 Mengetahui dan Menganalisis Risiko

Tabel 4.12 Prinsip ke-7 COSO 2013

Wawancara	Analisis
<p><i>“Kalau untuk penggajian, resikonya itu lebih ke ketika kita terlalu banyak karyawan. Jadi itu kan banyak yang nggak efektif itu. Itu resikonya seperti itu. Makanya kan kita pangkas divisi-divisi yang memang istilahnya nggak terlalu, apa ya, selama omsetnya kita itu belum tinggi, masih bisa diringas, itu kita hilangkan. Kayak misalnya manager, GM, supervisor, itu kita hilangkan dulu. Supaya untuk penggajiannya itu tidak terlalu besar. “ (P36)</i></p>	<p>Berdasarkan hasil wawancara, dapat diketahui bahwa perusahaan telah menganalisis dan mengelola risiko dengan cukup baik.</p>

<p><i>“Mengelolanya itu dengan memaksimalkan semaksimal mungkin kinerja karyawan. Artinya apabila mereka sudah kerja di sini 8 jam kerja, bagaimana caranya supaya mereka di rumah, ataupun ketika kondisi-kondisi yang lagi sepi, mereka bisa main HP, itu mereka kita jadikan reseller. Jadi itu untuk penggajian ya, supaya kita itu maksimal banget gitu loh. Kita mengeluarkan gaji tapi kita juga mendapat mutualisme yang maksimal dari tim kerja kita atau karyawan kita.” (P38)</i></p>	
<p><i>“Risiko utama iya. Ngaranku minim pengawasan. Kita nggak tau yang kita bayarkan itu gaji buta atau mereka bener bener kerja gitu.” (B49)</i></p>	
<p><i>“...Oh sama itu sih risiko nya tuh karena kita nggak selalu standby di CCTV.” (B51)</i></p>	

Terdapat beberapa risiko utama yang diidentifikasi dalam proses penggajian perusahaan, di antaranya adalah ketidakefisienan akibat jumlah karyawan yang berlebihan, kurangnya pengawasan terhadap kinerja harian, serta potensi pembayaran gaji kepada karyawan yang tidak menjalankan tugas secara optimal. Untuk mengelola risiko tersebut, perusahaan melakukan penyesuaian struktural dengan memangkas beberapa divisi yang dianggap

belum esensial sesuai dengan kondisi omset, seperti posisi manajer, GM, dan *supervisor*, guna menekan beban penggajian. Selain itu, perusahaan juga menerapkan pendekatan produktivitas berkelanjutan dengan menjadikan karyawan sebagai *reseller* di luar jam kerja, sehingga efisiensi dan nilai ekonomi tetap terjaga. Pengawasan karyawan masih menjadi tantangan, terutama karena keterbatasan pemantauan langsung, seperti tidak selalu aktifnya CCTV, yang meningkatkan potensi kurangnya akurasi dalam penilaian kerja.

Prinsip 8 Mengetahui Risiko Kecurangan (Fraud)

Tabel 4.13 Prinsip ke-8 COSO 2013

Wawancara	Analisis
<p>“<i>Kayaknya sejauh ini nggak ada sih.</i>” (B57)</p> <p>Pernyataan diatas di dukung dengan pernyataan berikut,</p> <p>“<i>belum pernah dengar ada masalah kecurangan sih mb, jadi seharusnya aman.</i>” (A33)</p> <p>“<i>Belum ada sih, belum ada.</i>” (P39)</p>	<p>Perusahaan telah mengetahui risiko kecurangan, sehingga hal-hal terkait kecurangan pada penggajian belum pernah terjadi.</p>

Hingga saat ini perusahaan belum pernah mengalami adanya insiden kecurangan dalam proses penggajian. Seluruh narasumber menyatakan bahwa tidak terdapat kasus penyalahgunaan atau manipulasi terkait dengan pembayaran gaji, sehingga proses penggajian dianggap berjalan secara aman dan terkendali. Namun, penting bagi perusahaan untuk tetap menerapkan langkah-langkah preventif melalui pengawasan internal, pembatasan akses informasi, serta evaluasi berkala agar potensi kecurangan dapat terdeteksi lebih dini.

Prinsip 9: Mengetahui dan Menganalisis Perubahan Signifikan

Tabel 4.14 Prinsip ke-9 COSO 2013

Wawancara	Analisis
<p><i>“Perubahannya itu lebih ke daya beli karena memang sekarang kan kondisinya juga krisis ekonomi ya, itu ngaruh juga. Jadi di omset, kemudian di jumlah kunjungan konsumen, maka kita kan lebih beralih ke online. Jadi kayak kita ciptakan inovasi ABC delivery, belanja sambil rebahan kita antar, kemudian Shopee, Lazada, kemudian juga reseller-reseller, kita perbanyak open reseller juga.”</i></p> <p>(P41)</p>	<p>Perubahan yang terjadi dalam proses penggajian di perusahaan tidak bersifat langsung pada sistem atau kebijakan penggajian, namun lebih dipengaruhi oleh kondisi eksternal.</p>
<p><i>“...Jadi kayak yang dulu tuh koordinator tuh nggak bisa langsung komunikasi sama owner, harus lewat pengelola. Kalau sekarang tuh lebih ke owner sama staffnya langsung karena mungkin juga karyawannya kan udah mulai sedikit juga kan, nggak kayak yang banyak kaya dulu.”</i></p> <p>(B60)</p>	

<p><i>“Untuk perubahan signifikan sih belum ada ya mb, terkadang ada kebijakan yang tidak tetap saja seperti jam masuk kerja yang terkadang berubah lalu perubahan struktur karyawan yg tadinya ada spv dan sekarang menjadi tidak ada jadi jika ada kendala operasional kami langsung melaporkan ke kepala toko.”</i></p> <p>(A34)</p>	
---	--

Perubahan yang terjadi dalam proses penggajian di perusahaan tidak bersifat langsung pada sistem atau kebijakan penggajian, namun lebih dipengaruhi oleh kondisi eksternal seperti krisis ekonomi yang berdampak pada daya beli konsumen dan omset perusahaan. Sebagai respons dari hal tersebut, perusahaan melakukan adaptasi operasional dengan memperluas layanan penjualan secara daring, termasuk melalui platform seperti Shopee, Lazada, serta memperbanyak jaringan *reseller* dan layanan pengantaran. Dari sisi struktur organisasi, terjadi penyederhanaan alur komunikasi, di mana staf kini dapat berinteraksi langsung dengan pemilik tanpa melalui pengelola, yang sebelumnya merupakan jalur utama. Selain itu, terdapat perubahan dalam struktur karyawan, seperti penghapusan posisi supervisor akibat pengurangan jumlah tenaga kerja, serta adanya kebijakan jam kerja yang tidak sepenuhnya tetap.

Komponen Ketiga Aktivitas Pengendalian

Prinsip 10: Memilih dan Membangun Aktivitas Pengendalian

Tabel 4.15 Prinsip ke-10 COSO 2013

Wawancara	Analisis
<p><i>“Kurang paham sih mb namun mungkin untuk absensi karyawan bisa diupgrade bisa menggunakan fingerprint tidak hanya manual.”</i></p> <p>(A35)</p>	<p>Aktivitas pengendalian dalam proses penggajian di perusahaan belum dilakukan, dimana masih terbatas pada aspek teknis dan operasional yang sederhana.</p>
<p><i>“Kalau kita sekarang kan gajiannya lewat ini, lewat ATM juga.”</i> (P43)</p>	
<p><i>“Audit internal dari owner... Nanti biasanya dalam waktu dua bulan atau tiga bulan itu, pasti bapak minta semua laporan, itu diprint sampai benar-bener oke nih oke terus laporan ke onwernya...”</i></p> <p>(B24)</p>	

Berdasarkan hasil wawancara, aktivitas pengendalian dalam proses penggajian di perusahaan belum dilakukan, pengendalian yang dilakukan masih terbatas pada aspek teknis dan operasional yang sederhana. Salah satu bentuk pengendalian yang diterapkan adalah sistem pembayaran gaji melalui transfer ke rekening karyawan, yang bertujuan untuk meningkatkan keamanan dan akurasi transaksi. Dalam hal pencatatan kehadiran, absensi karyawan masih dilakukan secara manual (melalui grup WhatsApp) dan fingerprint—guna meningkatkan keakuratan data kehadiran dan meminimalkan potensi kesalahan atau manipulasi.

Prinsip 11: Memilih dan Membangun Pengendalian Berteknologi

Tabel 4.16 Prinsip ke-11 COSO 2013

Wawancara	Analisis
<i>“Daily jobdesk itu ya ngapain aja- ngapain aja... sekarang diganti ke grup itu lho.” (B38)</i>	Berdasarkan hasil wawancara tersebut, terlihat bahwa perusahaan belum mulai mengadopsi pengendalian berbasis teknologi, dan masih bersifat sederhana dan belum terintegrasi secara otomatis. Fungsi pencatatan kehadiran sudah terbantu oleh sistem <i>fingerpint</i> , namun rekapitulasi data masih harus dilakukan secara manual dan dihitung ulang melalui excel oleh bagian keuangan. Perusahaan juga memandang penggunaan teknologi yang terintegrasi sistem penggajian dan absensi sebagai salah satu pertimbangan penting.
<i>“pakai excel sama kita ngandelin Itu doang data finger” (B64).</i>	
<i>“Kalau sekarang dan dulu itu fingerprint.” (B35)</i>	
<i>“Kenapa dua?” “Buat crosscheck aja sih mbak...” (B36)</i>	
<i>“Mungkin bisa pertimbangkan menggunakan teknologi penggajian yang sudah diintegrasikan dengan absensi ya mb sepertinya lebih baik untuk menghindari kecurangan karyawan.” (A36)</i>	

Perusahaan belum menerapkan pengendalian berteknologi, dan belum sesuai dengan prinsip ke-11 dalam COSO 2013. Beberapa kelemahan yang ditemukan antara lain belum adanya sistem informasi penggajian otomatis atau aplikasi *payroll* yang terintegrasi, tidak ada pengendalian akses atau otorisasi digital, sehingga data rawan disalahgunakan, penggunaan excel dan WhatsApp berisiko tinggi terhadap kesalahan manual dan tidak memenuhi standar keamanan data.

Prinsip 12: Membuat Kebijakan dan Prosedur

Tabel 4.17 Prinsip ke-12 COSO 2013

Wawancara	Analisis
<p><i>“Kalau menurutku kayaknya masih sama konsepnya masih sama, nominalnya yang diperbarui... kamu perhitungannya perjam ya segini segini tapi kalau sekarang itu yang membedakan Cuma kamu staff pramuniaga Kasir dulu sekian, sekarang tuh nggak sekian. Berubah nilai doang. Soalnya kan jam kerja nya mereka juga tambah, dan Cuma dua orang, Mbak. Itu berubah...”</i></p> <p>(B68)</p>	<p>Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa kebijakan penggajian disusun berdasarkan sistem upah per jam, dan perusahaan juga telah menjalankan prosedur penggajian dengan alur yang cukup konsisten. Namun belum ada SOP secara tertulis.</p>
<p><i>“Kalau SOP nya ya nggak ada tertulisnya ya, Cuma panduannya ya, Cuma kamu digaji secara jam kerja doang. Ketika Kamu nggak masuk karena nggak sakit yaudah itu nggak digaji.”</i></p> <p>(B69)</p>	
<p><i>“seperti informasi sebelumnya kami masih manual sih mb, kami setor data total jam kerja by wa di grub dan kami juga mengisi selemba form daily saat ini.”</i></p> <p>(A40)</p>	

<p><i>“...akhir bulan ya, mereka tanggal 31 nih, tanggal 31 atau 30, tuh mereka tuh udah setoran, harus setoran, jam kerjanya yang by WA, sama daily, job desk-nya tadi itu dulu dikumpulin di aku tau mb dian biasanya terus nanti kita ngerekap gitu sama dicocokin ke finger print nya itu bener ngga ini masuknya sekian sekian nanti kalau itungannya udah oke nanti tuh aku kasih ke Bapak, nanti bapak nyocokkin kalo oke nanti bapak tuh, ngasih ke owner nanti owner oke...”</i></p> <p>(B72)</p> <p>Pernyataan diatas di dukung dengan pernyataan berikut,</p>	
<p><i>“...pengumpulan data karyawan terlebih dahulu, lalu pencatatan waktu kerja, kemudian perhitungan gaji, proses pembayaran.”</i></p> <p>(A39)</p>	
<p><i>“...pas pengajian doang itu kan sama ya bisa dikatakan meeting juga sih ya, itu pas pengajian. Tapi kalau berkala ngga rutin sih cuman paling 3 bulan sekali, ya gitu nanti tuh dikasih tahu sih...sekalian ngomongin apa gitu teru, setiap</i></p>	

<p><i>kali ada, kalau kayak perubahan kebijakan kebijakan gitu deh kayaknya.”</i></p> <p>(B74)</p>	
--	--

Perusahaan menerapkan kebijakan penggajian yang disusun dengan mengacu pada sistem upah per jam, di mana nominal gaji akan disesuaikan berdasarkan posisi dan jumlah jam kerja yang telah diselesaikan dalam satu bulan. Perusahaan masih belum ada SOP secara tertulis secara formal, namun perusahaan telah menjalankan prosedur penggajian dengan alur yang cukup konsisten, yang dimulai dari pencatatan kehadiran harian melalui *form daily* dan pelaporan jam kerja melalui grup *WhatsApp*, kemudian dilakukan proses rekapitulasi dan verifikasi silang dengan data *fingerprint* oleh staf keuangan. Setelah data dinyatakan akurat, informasi tersebut diteruskan kepada pengelola untuk dilakukan pengecekan kembali, dan selanjutnya disampaikan kepada pemilik untuk disetujui sebelum proses pembayaran dilakukan. Proses komunikasi terkait kebijakan penggajian, termasuk perubahan nilai gaji atau jam kerja, disampaikan secara informal saat proses penggajian atau dalam pertemuan tidak rutin, yang umumnya dilakukan setiap tiga bulan sekali.

Komponen Kempat Informasi dan Komunikasi

Prinsip 13: Menggunakan Informasi yang Relevan

Tabel 4.18 Prinsip ke-13 COSO 2013

Wawancara	Analisis
<p><i>“Jadi kita laporan by WA di sebuah grup atau pribadi... Setelah itu beralih menggunakan form daily yang harus diisi.”</i> (A12)</p>	<p>Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat peneliti simpulkan bahwasannya perusahaan belum</p>

<p><i>“Pakainya excel sama kita ngandelin itu doang, data finger.”</i></p> <p>(B64)</p>	<p>menggunakan informasi yang relevan. Hal ini dapat dilihat dari proses konversi data dari laporan WhatsApp dan <i>fingerprint</i> ke excel dilakukan oleh staff keuangan secara manual dan belum terintegrasi.</p>
---	--

Perusahaan belum menggunakan informasi yang relevan dalam proses penggajian, dan pengelolaannya masih kurang optimal karena informasi dikumpulkan dari berbagai platform (WA, excel, *fingerprint*) yang tidak terintegrasi, pengolahan data masih manual sehingga rawan kesalahan perhitungan dan kehilangan data, tidak ada sistem pelaporan berbasis digital yang terdokumentasi dan sistematis.

Prinsip 14: Melakukan Komunikasi Internal

Tabel 4.19 Prinsip ke-14 COSO 2013

Wawancara	Analisis
<p><i>“...Jadi untuk komunikasinya seperti biasa, misalnya akhir bulan gajinya berapa tinggal digaji. Karena kan tidak mengambil dari profit. Jadi memang dari awal sudah kita sediakan.”</i></p> <p>(P47)</p>	<p>Komunikasi dalam proses penggajian di perusahaan dilakukan secara langsung dan sederhana antar pihak terkait, dan jika terdapat</p>
<p><i>“Jadi kita sih cuman ini aja sih mb komunikasi biasa, aku langsung, langsung, nyetorin gitu aja sih nggak yang. Cuman kalau pas Bapak nggak di situ, ya mungkin</i></p>	<p>keluhan dapat disampaikan juga secara langsung.</p>

<p><i>aku, aku ngirimnya by WA semua sih.” (B73)</i></p>	
<p><i>“Sepertinya hanya komunikasi biasa saja sih mb, dan untuk karyawan biasanya diberikan pemberitahuan terlebih dahulu sebelum dilakukan perhitungan gaji terkait pengisian form apakah sudah sesuai rekap per harinya untuk jam kerjanya, seperti itu.”</i></p> <p>(A41)</p>	
<p><i>“Biasanya disaat semua karyawan dikumpulkan saat proses pembagian gaji itu sih mb, yang 1 bulan sekali itu, jadi apapun masalah yang ada kami langsung komunikasikan.”</i></p> <p>(A42)</p>	

Perusahaan telah melakukan komunikasi internal terkait penggajian secara langsung dan sederhana dengan pihak-pihak terkait, seperti pihak keuangan, pengelola, dan owner. Namun, juga dapat disampaikan melalui pesan singkat *WhatsApp* dalam kondisi tertentu. Pihak keuangan juga memberikan pemberitahuan terlebih dahulu kepada karyawan sebelum proses perhitungan gaji dilakukan, untuk memastikan bahwa rekap jam kerja yang mereka isi telah sesuai. Selain itu, forum komunikasi rutin antara pihak manajemen dan karyawan biasanya dilakukan saat pembagian gaji bulanan, yang juga menjadi momen untuk menyampaikan dan menyelesaikan berbagai keluhan terkait penggajian. Tanggung jawab penyampaian dan penanganan masalah penggajian berada di

tangan pihak pengelola atau bagian keuangan yang berhubungan langsung dengan karyawan.

Prinsip 15: Melakukan Komunikasi Eksternal

Tabel 4.20 Prinsip ke-15 COSO 2013

Wawancara	Analisis
<p><i>“Setahu saya ada tim pajak tersendiri dan kami kurang paham terkait alur komunikasinya seperti apa.” (A43)</i></p>	<p>Perusahaan melibatkan pihak ketiga untuk mengkomunikasikannya informasi penggalan ke pihak eksternal.</p>
<p><i>“Ya memang seperti itu kan kita sudah kontrak. Misalnya per satu tahun, itu untuk jasa akuntansi dan juga perpajakan. Jadi sudah di handle dari pihak luar. Kita hanya memberikan informasi omset dan profit. Juga biaya operasional, nanti kan yang mengerjakan pihak luar.” (P50)</i></p>	

Komunikasi terkait informasi penggalan kepada pihak eksternal seperti lembaga pajak, pemerintah dan badan ketenagakerjaan dikelola oleh pihak ketiga yang memang sebelumnya telah dikontak oleh perusahaan, yakni tim jasa akuntansi dan perpajakan independen.

Komponen Kelima Pemantauan

Prinsip 16: Melakukan Evaluasi Berkelanjutan dan Berkala

Tabel 4.21 Prinsip ke-16 COSO 2013

Wawancara	Analisis
<p><i>“Evaluasi terkait biaya operasional biasanya nomor satu itu. Jadi contohnya misalnya kayak pertama listrik. Listrik kan pertama besar, ya bagaimana supaya satu, kondisinya tetap buka namun listriknya enggak sampai di angka itu. Jadi meminimalkan biaya operasional. Kemudian sama seperti meminimalkan biaya gaji...”</i></p> <p>(P52)</p>	<p>Evaluasi berkelanjutan belum diterapkan diperusahaan ini terkait proses penggajian namun dilakukan dalam upaya pengendalian terhadap biaya operasional.</p>

Evaluasi berkelanjutan terhadap proses penggajian di CV ABC Pasaraya belum dilakukan, namun dilakukan dalam upaya upaya pengendalian terhadap biaya operasional secara keseluruhan. Salah satu fokus utama evaluasi diperusahaan ini adalah efisiensi pengeluaran, seperti pengurangan beban listrik dan penghematan biaya gaji, terutama dalam situasi penurunan omset. Evaluasi dilakukan secara situasional dan strategis oleh manajemen dalam rangka menjaga keberlanjutan operasional.

Prinsip 17: Mengevaluasi dan Mengkomunikasikan Defisiensi

Tabel 4.22 Prinsip ke-17 COSO 2013

Wawancara	Analisis
<p><i>“Real di lapangannya. Itu pernah sih diakhir bulan 2024 kayaknya, itu</i></p>	<p>Perusahaan umumnya belum mengalami defisiensi serius</p>

<p><i>pernah sih telat kasih gaji karena apa sekarang lagi deflasi juga ya mb yaa omsetnya itu benar-benar turun... Jadi, penggajiannya telat gara-gara itu. Tapi, enggak kesemuanya ya. Itu telatnya bagi mereka yang libur. Jadi, ya gimana caranya diada-adain lah ya kalo perusahaan. Nanti kan kalau yang libur yaudah deh nanti pas dia masuk. Ya itu karena uangnya mengedap disitu, ngga moving gitu loh” (B80)</i></p>	<p>dalam proses penggajian, mengingat operasionalnya masih tergolong baru.</p>
<p><i>“Belum pernah terjadi. Karena kita kan baru saja, bukanya baru satu tahun. Jadi belum pernah ada.” (P54)</i></p> <p>Pernyataan diatas didukung oleh pernyataan dibawah ini,</p> <p><i>“selama saya bekerja disini sih belum pernah ya mb.” (A45)</i></p>	

Pada umumnya perusahaan belum mengalami defisiensi serius dalam proses penggajian, mengingat operasionalnya masih tergolong baru, yaitu kurang dari satu tahun. Namun, terdapat satu peristiwa, di mana terjadi keterlambatan pembayaran gaji pada akhir tahun 2024. Keterlambatan tersebut disebabkan oleh penurunan omset perusahaan akibat kondisi ekonomi yang sedang tidak stabil, sehingga memengaruhi kelancaran arus kas. Meskipun demikian, keterlambatan hanya dialami oleh karyawan yang sedang tidak masuk kerja libur dan pembayaran tetap dapat

dilakukan segera setelah mereka kembali masuk.

3. Perbandingan Sistem Pengendalian Internal Gaji pada CV ABC Pasaraya Berdasarkan Teori COSO 2013

Berdasarkan hasil analisis di atas perbedaan penerapan sistem pengendalian internal gaji yang sudah diterapkan di perusahaan dan berdasarkan COSO 2013 yaitu terletak pada SPI yang sudah diterapkan perusahaan lebih terfokus pada aktivitas pengendalian dasar (aspek administratif) dan komunikasi internal sederhana. Sedangkan, menurut COSO 2013 memberikan panduan yang lebih terstruktur dan sistematis dalam bentuk prinsip-prinsip yang terorganisir untuk memastikan pengendalian internal yang komprehensif. Selain itu pada penerapan SPI perusahaan berdasarkan prinsip umum lebih terfokus pada pengumpulan data kehadiran dan perhitungan gaji karyawan. Sedangkan pada COSO 2013 memberikan gambaran umum terkait penilaian risiko dan pengendalian internal gaji yang lebih mendalam.

4. Kendala-Kendala yang Dihadapi Perusahaan Dalam Pelaksanaan Pengendalian Internal Gaji

Tabel 4.23 Kendala-Kendala yang Dihadapi

Wawancara	Analisis
<p>“...Ngaranku minim pengawasan. Kita nggak tau yang kita bayarkan itu gaji buta atau mereka bener bener kerja gitu” (B49) .</p>	<p>Kendala-kendala yang dihadapi perusahaan pada dasarnya terletak pada minimnya pengawasan.</p>
<p>“risiko nya tuh karena kita nggak selalu standby di CCTV. Kadang tuh mereka menggunakan waktu istirahat itu tuh terlalu long gitu lho terlalu longtime. Jadi kayak</p>	

<p><i>misalkan keluar nih, keluar di bukan jam istirahat“</i> (B51).</p>	
<p><i>“Iya, pernah ada. Kayak mereka tuh sering ngasih lembur nih, sering ngasih jam lembur. Tapi tuh, kita nggak minta gitu mb dan kita ngga tau apa yang kamu kerjakan”</i> (B56).</p>	

Meskipun pengawasan sudah menggunakan CCTV namun masih tetap minim pengawasan dikarenakan tidak adanya pihak yang standby untuk mengawasi dan memantau CCTV. Akibatnya team internal tidak bisa memastikan apakah karyawan benar-benar bekerja atau tidak, dikarenakan pernah terjadi karyawan menyalahgunakan waktu istirahat dan lembur tanpa koordinasi.

C. Pembahasan

1. Penerapan Sistem Pengendalian Internal Gaji CV ABC

Pasaraya

Sistem Pengendalian Internal Gaji adalah suatu rangkaian kebijakan, prosedur dan langkah langkah yang diterapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk memastikan bahwa proses pengelolaan dan pembayaran gaji kepada pekerja atau pegawai berjalan secara akurat, transparan, dan sesuai dengan aturan yang berlaku, (KBBI, 2016). Sistem ini bertujuan untuk mencegah kesalahan, kecurangan, dan penyalahgunaan dalam pengelolaan gaji karyawan. Oleh karena itu, pentingnya pengendalian internal yang diterapkan di setiap perusahaan ini tidak dapat diabaikan dan harus dilakukan dengan baik.

Sistem Pengendalian Internal (SPI) gaji di CV ABC Pasaraya merupakan bagian dari upaya perusahaan dalam memastikan pembayaran gaji dilakukan secara tepat waktu, akurat, dan sesuai

dengan data kehadiran serta beban kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, sistem yang diterapkan masih bersifat manual dan belum sepenuhnya terdokumentasi dalam bentuk standar operasional prosedur (SOP) tertulis. CV ABC Pasaraya menggunakan beberapa metode pencatatan kehadiran dan aktivitas kerja karyawan, yaitu : *fingerprint*, pelaporan aktivitas kerja via WhatsApp. Seluruh data tersebut dihimpun oleh bagian keuangan, yang kemudian digunakan untuk menghitung gaji secara manual melalui excel. Penghitungan ini dilakukan tanpa sistem terintegrasi atau verifikasi lintas divisi. Menurut Jensen dan Meckling (1976) dalam *Journal of Financial Economics*, hubungan antara pemilik usaha (*prinsipal*) dan staff pelaksana (*agen*) rentan terhadap konflik kepentingan dan asimetri informasi. Ketika bagian keuangan (*agen*) memiliki wewenang mengumpulkan sekaligus mengolah data gaji, maka potensi penyalahgunaan informasi dan moral hazard meningkat. Tanpa pengendalian yang memadai, *agen* dapat menyampaikan data yang tidak akurat untuk kepentingan pribadi.

Setelah perhitungan dilakukan, data rekap gaji akan diajukan kepada pemilik perusahaan untuk dilakukan pengecekan akhir. Pembayaran gaji hanya akan dilakukan setelah mendapat persetujuan dari owner. Kontrol langsung dari prinsipal (*owner*) dalam memverifikasi hasil perhitungan menunjukkan mekanisme pengawasan langsung yang direkomendasikan dalam teori keagenan. Hal ini berfungsi mengurangi celah manipulasi dari *agen* dan memastikan gaji dibayarkan hanya kepada pihak yang berhak menerima.

Dalam praktiknya, staff keuangan memiliki peran ganda sebagai : pengumpulan data kehadiran, penghitungan gaji, dan penyaji laporan keuangan gaji. Selain itu, perusahaan belum memiliki SOP tertulis terkait proses penggajian dan tidak

menjalankan audit internal secara berkala. Kondisi ini bertentangan dengan prinsip teori keagenan karena tidak adanya pemisahan fungsi (*separation of duties*) menciptakan potensi moral hazard, di mana agen dapat menyalahgunakan kekuasaan atau informasi tanpa terdeteksi. Teori keagenan menekankan pentingnya kontrol sistemik yang dapat mengarahkan agen untuk bertindak sesuai tujuan prinsipal (Romney & Steinbart, 2015:177).

Pemantauan dilakukan secara langsung oleh owner, namun hanya bersifat insidental atau berdasarkan kebutuhan, bukan sistematis dan terdokumentasi. Monitoring informal tidak cukup dalam mencegah konflik kepentingan atau manipulasi. Dalam teori keagenan, monitoring yang terdokumentasi dan dilakukan oleh pihak independen akan meningkatkan efektivitas pengawasan terhadap agen.

2. Penerapan Sistem Pengendalian Internal Gaji Berdasarkan COSO 2013

Penerapan sistem pengendalian internal (SPI) gaji di CV ABC Pasaraya dianalisis berdasarkan kerangka kerja COSO 2013, yang terdiri atas lima komponen utama dan 17 prinsip pengendalian internal. COSO (2013) menyatakan bahwa SPI yang efektif dapat membantu entitas mencapai tujuannya, menjaga integritas laporan keuangan, serta memastikan efisiensi dan kepatuhan operasional. Adapun pembahasan mengenai komponen dan prinsip dari COSO 2013 yaitu :

Komponen Pertama : Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian menjadi payung bagi keempat komponen lainnya karena seluruh aktivitas di dalam organisasi bergantung pada perilaku pemimpin. Perilaku pemimpin ditunjukkan dalam nilai-nilai etika yang dikomunikasikan kepada seluruh karyawan dalam menjalankan aktivitasnya. Selain itu

terdapat penjelasan terkait komitmen dalam menentukan kompetensi karyawan, adanya struktur organisasi, atau pelaporan, dan tugas serta tanggung jawab karyawan juga menjadi landasan di dalam pengendalian internal tersebut. Berikut ini penyajian data yang peneliti gambarkan melalui penjelasan singkat di bawah ini :

Prinsip 1: Menetapkan Nilai-Nilai Integritas dan Etika

Pada prinsip 1, perusahaan menetapkan nilai-nilai integritas dan etika telah ada dan berfungsi. Standar perilaku dimulai dengan menekankan nilai-nilai dan integritas, yang dikomunikasikan langsung kepada semua karyawan dan diimplementasikan dalam proses penggajian. Evaluasi kepatuhan terhadap pengendalian internal diukur secara informal tidak ada pemantauan secara resmi melalui hasil dari pekerjaan karyawan.

Tabel 4.24 Pembahasan Prinsip 1

No	Pertanyaan	Ada	Berfungsi	Komentar
1	Terdapat nilai-nilai dan kode etik yang diterapkan perusahaan, nilai – nilai kode etik dikomunikasikan ke semua karyawan,	V	V	Nilai-nilai integritas berupa standar gaji sesuai posisi dan kriteria khusus. Dan pengkomunikasian dilakukan pada tahap awal rekrutmen.
2	Evaluasi kepatuhan penerapan nilai-nilai dan etika	-	-	Evaluasi kepatuhan dilakukan secara informal melalui

				hasil pekerjaan karyawan.
--	--	--	--	---------------------------------

Prinsip 2: Menjaga Independensi dan Melakukan Pengawasan

Pada prinsip 2, perusahaan belum menjaga independensi dan belum melakukan pengawasan. Perusahaan belum memiliki pemisahan tugas perihal perhitungan gaji, yang dimana hanya dilakukan oleh staff keuangan kemudian akan diserahkan kepada pengelola dan dilaporkan kepada pemilik sebagai pihak terakhir yang memberikan persetujuan. Pengawasan dilakukan oleh pengelola berdasarkan “kepercayaan” dan laporan penggajian yang dijadikan sebagai dokumen utama. Peran pengawas disini sebagai individu yang mengawasi proses penggajian dalam perusahaan. Perusahaan juga melakukan audit internal secara langsung oleh pemilik namun belum secara rutin atau berkala.

Tabel 4.25 Pembahasan Prinsip 2

No	Pertanyaan	Ada	Berfungsi	Komentar
3	Perusahaan memiliki pemisahan fungsi	-	-	Dalam pembagian tugas atau fungsinya, perusahaan belum menunjukkan adanya struktur kerja yang terorganisir.
4	Perusahaan memiliki pengawas	-	-	Pengawasan hanya dilakukan oleh pengelola, dan laporan penggajian menjadi dokumen utama dalam proses

				verifikasi.
5	Perusahaan melakukan audit internal	V	-	Perusahaan melaksanakan audit internal yang dilakukan secara langsung oleh owner.

Prinsip 3: Menetapkan Struktur Organisasi, Otoritas dan Tanggung Jawab

Pada prinsip 3, perusahaan belum menetapkan struktur organisasi, otoritas dan tanggungjawab secara formal dan belum berfungsi. CV ABC Pasaraya menunjukkan bahwa perusahaan belum memiliki struktur organisasi formal jika dikaitkan dengan COSO 2013 dan belum ada pemisahan wewenang dan tanggung jawab terutama dalam proses penggajian, kemudian sudah ada pembatasan akses data penggajian.

Tabel 4.26 Pembahasan Prinsip 3

No	Pertanyaan	Ada	Berfungsi	Komentar
6	Perusahaan memiliki struktur organisasi formal	-	-	Struktur organisasi formal belum ada dan masih sederhana.
7	Terdapat pembatasan akses data penggajian	V	V	Perusahaan memiliki batasan untuk mengakses data penggajian, hanya pihak yang

				berwenang yang dapat mengakses
--	--	--	--	--------------------------------

Prinsip 4: Membangun Komitmen Terhadap Kompetensi

Pada prinsip 4, perusahaan telah membangun komitmen terhadap kompetensi terlihat sudah ada dan berfungsi. Namun untuk kualifikasi karyawan untuk posisi pengajian terkait pemahaman yang memadai belum ada informasi yang jelas dan penilaian kinerja karyawan dan indikator dapat dilihat dari kedisiplinan karyawan dan durasi jam kerja. Jika ada karyawan yang melakukan pelanggaran ringan, perusahaan memberikan sanksi berupa teguran. Dengan demikian, implementasi prinsip ini di CV ABC Pasaraya telah mendukung komitmen terhadap kompetensi karyawan secara efektif.

Tabel 4.27 Pembahasan Prinsip 4

No	Pertanyaan	Ada	Berfungsi	Komentar
8	Kualifikasi karyawan terhadap prinsip prinsip pengajian	-	-	Belum ada kualifikasi yang jelas.
9	Penilaian kinerja karyawan dan indikator kinerja	V	V	Penilaian dan indikator kinerja dilihat dari kedisiplinan karyawan serta jam kerja.
10	Pemberian sanksi	V	V	Sanksi berupa teguran akan diberikan jika melakukan

				pelanggaran ringan.
--	--	--	--	---------------------

Prinsip 5: Menegakkan Akuntabilitas

Pada prinsip ke 5, perusahaan belum menegakkan akuntabilitas dan belum ada maupun berfungsi. Hal ini bisa dilihat bahwa perusahaan menerapkan prosedur pengawasan yang hanya dilaksanakan secara langsung oleh pengelola dimana belum dilakukan secara akurat dan sesuai prosedur. Dan perusahaan belum menggunakan sistem untuk mengevaluasi kinerja individu maupun tim.

Tabel 4.28 Pembahasan Prinsip 5

No	Pertanyaan	Ada	Berfungsi	Komentar
11	Mekanisme pengawasan sesuai prosedur	-	-	Perusahaan belum melakukan pengawasan secara akurat dimana pengawasan dilakukan secara langsung, oleh pengelola.
12	Sistem untuk mengevaluasi kinerja individu dan tim	-	-	Belum ada sistem untuk mengawasi kinerja individu dan tim.

Komponen Kedua: Penilaian Risiko

Penilaian risiko bertujuan untuk memahami potensi terjadinya peristiwa yang tidak diinginkan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Evaluasi risiko terhadap pengendalian internal mencakup empat prinsip utama, yaitu :

Prinsip 6: Menetapkan Tujuan Organisasi

Pada prinsip 6, bahwa visi dan misi perusahaan lebih menekankan pada pemberdayaan karyawan. Hal ini selaras dengan tujuan utama pengendalian penggajian yaitu untuk memberdayakan karyawannya dengan mendorong pengelola untuk mencapai omset dan profit yang tinggi sebagai upaya perusahaan mampu memberikan gaji yang lebih layak. Namun, saat ini perusahaan belum ada indikator keberhasilan utama guna memonitor dan mengevaluasi tujuan dari penggajian tersebut.

Tabel 4.29 Pembahasan Prinsip 6

No	Pertanyaan	Ada	Berfungsi	Komentar
13	Tujuan Perusahaan	V	V	Visi dan misi perusahaan menekankan pada kebermanfaatan bagi banyak orang serta pemberdayaan karyawan.

14	Tujuan utama pengendalian terkait penggajian	V	V	Sistem penggajian tidak hanya dipandang sebagai kewajiban administratif, tetapi juga sebagai bagian dari strategi organisasi untuk mencapai visi pemberdayaan dan kesejahteraan.
15	Memonitor dan mengevaluasi tujuan penggajian	-	-	Belum adanya indikator keberhasilan utama yang digunakan untuk mengukur keberhasilan dalam penggajian.

Prinsip 7: Mengetahui dan Menganalisis Risiko

Pada prinsip 7, bahwa perusahaan mengetahui dan menganalisis risiko belum ada dan berfungsi dalam proses penggajian. Namun perusahaan memiliki kesadaran akan risiko jika memiliki karyawan yang berlebihan, kurangnya pengawasan terhadap kinerja harian, serta potensi pembayaran gaji kepada karyawan yang tidak menjalankan tugas secara optimal. Perusahaan menggunakan CCTV guna meminimalkan risiko, namun masih perlu ditingkatkan, karena pengawasan yang dilakukan tidak selalu

stand by memonitor CCTV.

Tabel 4.30 Pembahasan Prinsip 7

No	Pertanyaan	Ada	Berfungsi	Komentar
16	Risiko utama perusahaan yang dihadapi dalam proses penggajian.	-	-	Belum adanya risiko yang dihadapi terkait proses penggajian.
17	Risiko yang sering terjadi	-	-	Belum ada risiko yang sering terjadi.
18	Risiko pembayaran bonus atau lembur	-	-	Belum ada risiko pembayaran bonus ataupun lembur
19	Teknologi untuk meminimalkan risiko	V	-	Adanya penggunaan CCTV, namun tidak selalu dipantau, dapat meningkatkan potensi kurangnya akurasi dalam penilaian kinerja.

Prinsip 8: Mengetahui Risiko Kecurangan (*Fraud*)

Pada prinsip 8, Perusahaan telah membangun budaya yang kuat dalam mencegah tindakan kecurangan. Hingga saat ini belum ditemukan kecurangan terutama dalam penggajian. Namun perusahaan belum sepenuhnya memahami proses penanganan dalam mengidentifikasi kecurangan karena perusahaan belum melakukan pemisahan fungsi terkait tanggung jawab namun sudah

ada pembatasan akses terkait data penggajian.

Tabel 4.31 Pembahasan Prinsip 8

No	Pertanyaan	Ada	Berfungsi	Komentar
20	Tindakan Kecurangan	-	-	Belum pernah terjadi.
21	Perusahaan memahami proses penanganan dan identifikasi kecurangan	V	-	Belum ada pemisahan fungsi dan tanggung jawab namun sudah ada pembatasan akses data penggajian.

Prinsip 9: Mengetahui dan Menganalisis Perubahan Signifikan

Pada prinsip 9, perusahaan belum mengetahui dan menganalisis perubahan signifikan, bahwa tidak terdapat perubahan peraturan atau kebijakan baru yang signifikan terkait proses penggajian. Namun terdapat perubahan dalam proses penjualan yaitu perusahaan memperluas pelayanan penjualan secara daring dan memperbanyak jaringan reseller dan layanan pengantaran. Kemudian, sekarang karyawan dapat berinteraksi secara langsung dengan pemilik tanpa pengelola dan adanya penghapusan posisi supervisor.

Tabel 4.32 Pembahasan Prinsip 9

No	Pertanyaan	Ada	Berfungsi	Komentar
22	Perubahan pada peraturan atau kebijakan baru	-	-	Belum adanya perubahan yang Signifikan dalam proses penggajian. Namun ada

				perubahan di daya beli, sistem penjualan, struktur karyawan dan komunikasi internal
--	--	--	--	---

Komponen Ketiga: Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa tindakan untuk memitigasi risiko telah dijelaskan dengan baik melalui kebijakan dan prosedur. Terdapat 3 prinsip dalam aktivitas pengendalian yaitu sebagai berikut :

Prinsip 10: Memilih dan Membangun Aktivitas Pengendalian

Pada prinsip 10, yaitu memilih dan membangun aktivitas pengendalian, perusahaan belum ada dan belum berfungsi, perusahaan masih menggunakan sistem saling percaya (manual) dan perusahaan tidak menjabarkan bagaimana langkah-langkah yang mereka gunakan dalam pengendalian. Aktivitas pengendalian masih terbatas pada aspek teknis dan operasional yang sederhana, seperti sistem pembayaran gaji melalui transfer ke rekening karyawan namun terkadang juga masih berbasis cash.

Tabel 4.33 Pembahasan Prinsip 10

No	Pertanyaan	Ada	Berfungsi	Komentar
23	Aktivitas pengendalian	-	-	Belum ada aktivitas pengendalian.
24	Langkah- langkah pengendalian	-	-	Perusahaan tidak menjelaskan langkah- langkah pengendalian

Prinsip 11: Memilih dan membangun Pengendalian Berteknologi

Pada prinsip 11, yaitu memilih dan membangun pengendalian berteknologi, belum ada dan berfungsi. Karena masih bersifat sederhana dan belum terintegritas secara otomatis. Perusahaan menggunakan *fingerprint*, dan excel untuk proses pencatatan kehadiran dan penggajian. Dengan demikian prinsip ini pada CV ABC Pasaraya belum sesuai dengan COSO 2013.

Tabel 4.34 Pembahasan Prinsip 11

No	Pertanyaan	Ada	Berfungsi	Komentar
25	Perusahaan menggunakan teknologi informasi untuk mendukung aktivitas pengendalian	-	-	Perusahaan belum menggunakan teknologi untuk mendukung aktivitas pengendalian.
26	Penggunaan sistem penggajian yg sudah terintegrasi	-	-	Belum terintegrasi secara otomatis

Prinsip 12: Membuat Kebijakan dan Prosedur

Pada prinsip 12, yaitu membuat kebijakan dan prosedur, perusahaan belum sepenuhnya ada dan berfungsi. Kebijakan penggajian yang diterapkan mengacu pada durasi kerja karyawan tersebut, selain itu juga didasarkan pada posisi dari karyawan dan dibayarkan diakhir bulan. Perusahaan akan mengkomunikasikan terkait kebijakan penggajian pada saat poses penggajian atau dalam pertemuan tidak rutin tiga bulan sekali.

Tabel 4.35 Pembahasan Prinsip 12

No	Pertanyaan	Ada	Berfungsi	Komentar
27	Kebijakan penggajian yang diterapkan perusahaan	V	V	Perusahaan mengacu pada upah perjam, di bayarkan setiap akhir bulan.
28	Prosedur standar penggajian	V	V	Prosedur dilakukan cukup konsisten mulai dari pencatatan hingga pembayaran gaji.
29	Mengkomunikasikan kebijakan dan prosedur penggajian	V	V	Disampaikan pada saat akhir bulan penggajian atau Pertemuan tidak rutin

Komponen Keempat: Informasi dan Komunikasi

Informasi yang relevan digunakan untuk mendukung pengendalian internal perusahaan. Untuk menyampaikan informasi tersebut, dibutuhkan komunikasi. Komunikasi adalah proses berkelanjutan untuk menyediakan, berbagi, dan memperoleh informasi yang diperlukan. Ada tiga prinsip komponen informasi dan komunikasi yaitu sebagai berikut:

Prinsip 13: Menggunakan Informasi yang Relevan

Pada prinsip 13, yaitu penggunaan informasi yang relevan dalam perusahaan belum ada dan berfungsi. Data yang digunakan untuk proses penggajian merupakan proses konversi data dari

laporan WhatsApp dan *fingerprint* ke excel. Dan, jika di kaitkan dengan COSO 2013 pada prinsip ini masih belum sepenuhnya mendukung karena pengolahan data yang belum terintegrasi.

Tabel 4.36 Pembahasan Prinsip 13

No	Pertanyaan	Ada	Berfungsi	Komentar
30	Sistem informasi dan komunikasi dalam perusahaan menghasilkan informasi yang relevan	-	-	Perusahaan menggunakan laporan WhatsApp dan <i>fingerprint</i> ke excel yang belum terintegrasi.

Prinsip 14: Melakukan Komunikasi Internal

Pada prinsip 14, yaitu Melakukan Komunikasi Internal sudah ada, dan berfungsi dengan baik. Penyampaian proses penggajian dari bagian keuangan ke karyawan biasanya dilakukan di awal sebelum penggajian tersebut dilakukan, dan biasanya melalui WhatsApp. Perusahaan juga menerima adanya kritik ataupun masukan dari karyawan yang dapat disampaikan secara langsung pada pertemuan rutin diakhir bulan yang bertepatan dengan penggajian.

Tabel 4.37 Pembahasan Prinsip 14

No	Pertanyaan	Ada	Berfungsi	Komentar
31	Pengkomunikasian proses penggajian	V	V	Di komunikasikan diawal sebelum proses penggajian, biasanya dilakukan melalui WhatsApp.

32	Perusahaan menyediakan prosedur penyampaian kritik untuk karyawan	V	V	Prosedur penyampaian kritik dan rekomendasi dilakukan secara langsung pada saat pertemuan
----	---	---	---	---

Prinsip 15: Melakukan Komunikasi Eksternal

Pada prinsip 15, yaitu melakukan komunikasi eksternal, perusahaan menyewa jasa atau menggunakan pihak ketiga yaitu jasa akuntansi dan perpajakan independen, untuk membantu dalam mengkomunikasikan ke pihak eksternal, misalnya tentang pajak. Meskipun staff internal tidak secara langsung terlibat dalam alur komunikasi eksternal tersebut, kerja sama dengan pihak profesional menjadi strategi yang dipilih perusahaan untuk memastikan kepatuhan administrasi dan keuangan/perpajakan sesuai dengan hukum yang berlaku tetap terjaga.

Tabel 4.38 Pembahasan Prinsip 15

No	Pertanyaan	Ada	Berfungsi	Komentar
33	Perusahaan berkomunikasi dengan pihak luar	V	V	Keterlibatan pihak Ketiga untuk Membantu dalam mengkomunikasikan ke pihak eksternal

Komponen Kelima: Pemantauan

Aktivitas pemantauan bertujuan untuk mengevaluasi pengendalian internal yang dilakukan baik secara berkelanjutan

maupun secara terpisah untuk memastikan bahwa seluruh komponen pengendalian internal berfungsi. Terdapat dua prinsip dalam aktivitas pemantauan yaitu sebagai berikut :

Prinsip 16: Melakukan Evaluasi Berkelanjutan dan atau Berkala

Pada prinsip 16, perusahaan menekankan pentingnya evaluasi berkelanjutan atau berkala dan telah terlaksana di CV ABC Pasaraya, namun khususnya melalui kegiatan pemantauan yang rutin dilakukan untuk memastikan efisiensi pengeluaran. Sedangkan evaluasi berkelanjutan terhadap proses penggajian belum ada dan berfungsi. Dan dapat diketahui bahwa belum terdapat pemanfaatan teknologi dalam monitoring proses penggajian, yang menjadi kelemahan dalam sistem evaluasi yang ideal. Padahal, penggunaan teknologi sangat penting untuk meningkatkan efektivitas, akurasi, dan kecepatan dalam proses evaluasi. Oleh karena itu, meskipun evaluasi manual sudah berjalan, penguatan sistem pengendalian internal masih diperlukan melalui integrasi teknologi.

Tabel 4.39 Pembahasan Prinsip 16

No	Pertanyaan	Ada	Berfungsi	Komentar
34	Kegiatan pemantauan evaluasi secara berkelanjutan	-	-	Belum adanya evaluasi secara berkelanjutan terhadap proses penggajian namun sudah ada dalam efisiensi pengeluaran.
35	Penggunaan teknologi untuk monitoring proses	-	-	Belum adanya penggunaan teknologi untuk

	penggajian			memonitorng proses penggajian.
--	------------	--	--	--------------------------------------

Prinsip 17: Mengevaluasi dan Mengkomunikasikan Defisiensi

Pada prinsip 17, perusahaan tidak menunjukkan bahwa telah memiliki mekanisme untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi penyebab defisiensi. Hal ini belum mencerminkan kesesuaian dengan kerangka COSO 2013. Meskipun dalam praktiknya perusahaan belum mengalami defisiensi yang serius, kesiapan dalam mengidentifikasi potensi kelemahan ini menunjukkan adanya sistem pengendalian yang proaktif dan responsif terhadap kemungkinan risiko di masa depan.

Tabel 4.40 Pembahasan Prinsip 17

No	Pertanyaan	Ada	Berfungsi	Komentar
36	Perusahaan mengidentifikasi penyebab defisiensi	-	-	Belum mengalami defisiensi yang serius.

3. Perbandingan Sistem Pengendalian Internal Gaji CV ABC

Pasaraya Berdasarkan Teori COSO 2013

Tabel 4.41 Tabel Perbedaan SPI

Penerapan SPI di CV ABC Pasaraya	Penerapan COSO 2013
Bagian keuangan mengelola absensi, bagian keuangan menghitung gaji, namun bagian keuangan juga membayar gaji.	Pemisahan fungsi belum maksimal, masih ada rangkap tugas sehingga berisiko terhadap kesalahan dan kecurangan.
Semua pembayaran gaji disetujui	Otorisasi dijalankan secara

atasan, lembur/potongan disetujui pemilik langsung.	konsisten, namun belum terdokumentasi dalam formulir persetujuan tertulis.
Pencatatan gaji menggunakan software akuntansi sederhana; absensi manual sebagai dasar perhitungan.	Data dicatat setiap bulan, tetapi rentan kesalahan karena tidak terintegrasi dengan sistem absensi otomatis
Data gaji hanya diakses bagian keuangan, pengelola & atasan; dokumen disimpan di bagian keuangan.	Pengendalian fisik ada, tapi keamanan digital kurang karena tidak ada password khusus untuk file payroll.
Bagian keuangan memeriksa daftar gaji sebelum pembayaran; koreksi dilakukan jika ada keluhan.	Rekonsiliasi formal tidak dilakukan rutin setiap bulan, pemeriksaan masih reaktif berdasarkan laporan karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara, CV ABC Pasaraya belum melakukan pembagian fungsi antara bagian administrasi dan bagian keuangan, di mana bagian keuangan mengelola data absensi, menghitung gaji serta membayar gaji. Dimana hal ini, bagian keuangan masih melakukan rangkap tugas. Menurut prinsip pengendalian internal dan komponen *Control Environment* serta *Control Activities* dalam COSO 2013, pemisahan fungsi ini harus jelas untuk mengurangi risiko kecurangan atau kesalahan. Oleh karena itu, disarankan perusahaan membagi fungsi perhitungan, otorisasi, dan pembayaran gaji kepada personel berbeda untuk memastikan pengendalian lebih efektif.

Prinsip umum otorisasi sudah dilaksanakan dengan baik, di mana setiap pembayaran gaji harus disetujui oleh pemilik dan lembur maupun potongan gaji memerlukan persetujuan pemilik. Hal ini sesuai dengan *Control Activities* dalam COSO 2013. Meski demikian, belum ada bukti otorisasi tertulis seperti formulir persetujuan yang distandarkan. Untuk memperkuat bukti formal, perusahaan perlu membuat formulir

persetujuan yang ditandatangani pihak berwenang sebelum proses penggajian dilakukan.

Pencatatan gaji di CV ABC Pasaraya dilakukan dengan software akuntansi sederhana, sementara data absensi masih manual menggunakan daftar hadir. Walaupun proses ini sudah mendukung prinsip *Information & Communication* COSO 2013, potensi kesalahan input tetap ada karena tidak terintegrasi secara otomatis. Disarankan perusahaan mengintegrasikan sistem absensi fingerprint dengan software payroll untuk mengurangi kesalahan manual dan mempercepat proses pencatatan.

Akses data gaji hanya diberikan kepada bagian keuangan dan pemilik, dengan penyimpanan dokumen di bagian keuangan. Hal ini sudah mencerminkan prinsip *Control Environment* dan *Information & Communication* COSO 2013. Namun, keamanan digital masih lemah karena tidak ada proteksi password khusus untuk file payroll. Perusahaan sebaiknya menambahkan proteksi password dan pengaturan hak akses di komputer untuk menjaga kerahasiaan data gaji.

Bagian keuangan memeriksa daftar gaji sebelum pembayaran, namun pemeriksaan ini bersifat reaktif dilakukan hanya jika ada keluhan dari karyawan dan tidak ada prosedur rekonsiliasi bulanan yang formal. Padahal, *Monitoring Activities* dalam COSO 2013 menekankan evaluasi berkala yang terjadwal. Perusahaan disarankan melakukan rekonsiliasi bulanan antara daftar gaji, data absensi, dan bukti pembayaran untuk mendeteksi kesalahan atau kecurangan lebih dini.

Berdasarkan teori COSO 2013, yang mencakup lima komponen dan 17 prinsip menunjukkan bahwa sistem pengendalian ini secara keseluruhan komponen masih belum sepenuhnya ada dan berfungsi, terdapat prinsip yang tidak berfungsi dengan baik, yaitu pada prinsip 5, prinsip 9, prinsip 10, prinsip 11, prinsip 13, prinsip 16 dan prinsip 17 sedangkan pada prinsip 1, prinsip 2, prinsip 3, prinsip 4, prinsip 6, prinsip 7, dan prinsip 8 masih terdapat satu yang belum ada dan

berfungsi. Adapun hasil evaluasi dari penerapan COSO 2013 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.42 Evaluasi Sistem Pengendalian Internal

Komponen	Prinsip	Jumlah Pertanyaan	Ada	Berfungsi
Lingkungan Pengendalian	1	2	1	1
	2	3	1	0
	3	2	1	1
	4	3	2	2
	5	2	0	0
Penilaian Risiko	6	3	2	2
	7	4	1	0
	8	2	1	0
	9	1	0	0
Aktivitas Pengendalian	10	2	0	0
	11	2	0	0
	12	3	3	3
Informasi dan komunikasi	13	1	0	0
	14	2	2	2
	15	1	1	1
Aktivitas Pemantauan	16	2	0	0
	17	1	0	0
TOTAL		36	15	12

Evaluasi penerapan sistem pengendalian internal gaji berdasarkan COSO menunjukkan SPI penggajian di CV ABC Pasaraya baru berjalan secara parsial, dengan fokus utama pada aktivitas pengendalian dasar (prosedur gaji bulanan) dan komunikasi internal. Komponen lingkungan pengendalian dan informasi & komunikasi relatif sudah ada, tapi penilaian risiko serta aktivitas pemantauan masih sangat lemah. Dalam hal penilaian risiko, CV ABC Pasaraya belum memiliki prosedur

formal untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko yang mungkin terjadi dalam proses penggajian. Risiko seperti salah perhitungan gaji, keterlambatan pembayaran, atau kecurangan baru disadari ketika ada keluhan dari karyawan. Analisis risiko kecurangan (fraud risk assessment) juga belum berjalan optimal karena perusahaan belum menerapkan mekanisme deteksi dini terhadap manipulasi data absensi atau penyalahgunaan wewenang. Selain itu, perusahaan tidak melakukan evaluasi apabila terdapat perubahan signifikan, misalnya jika ada regulasi baru mengenai ketenagakerjaan atau pajak penghasilan. Hal ini menunjukkan bahwa komponen penilaian risiko pada CV ABC Pasaraya masih lemah dan perlu diperbaiki.

Komponen monitoring pada CV ABC Pasaraya masih sangat lemah. Tidak terdapat evaluasi berkelanjutan maupun evaluasi berkala yang formal terhadap sistem penggajian. Proses pemeriksaan gaji hanya dilakukan oleh bagian keuangan sebelum pembayaran, dan perbaikan hanya dilakukan jika terdapat keluhan dari karyawan. Dengan kata lain, pemantauan yang dilakukan masih bersifat reaktif, bukan proaktif. Padahal, sesuai COSO 2013, perusahaan seharusnya melakukan pemantauan berkala untuk mendeteksi adanya kelemahan dalam sistem pengendalian sejak dini. Perusahaan juga belum memiliki prosedur audit internal maupun sistem evaluasi rutin terhadap sistem penggajian. Ketiadaan monitoring formal ini menjadi kelemahan utama SPI pada CV ABC Pasaraya. Dengan kondisi ini, SPI gaji di CV ABC Pasaraya dapat dikatakan sudah berjalan, namun masih perlu perbaikan agar lebih sesuai dengan prinsip-prinsip COSO 2013, terutama dalam hal pemisahan fungsi, penilaian risiko, dan monitoring yang sistematis.

Meskipun demikian, komponen informasi dan komunikasi telah menunjukkan hasil yang cukup baik. Perusahaan mampu menjaga alur informasi internal, seperti pelaporan harian karyawan melalui WhatsApp dan pelacakan absensi menggunakan fingerprint. Namun, karena komunikasi ini belum didukung oleh sistem informasi yang terintegrasi

dan terdokumentasi formal, maka efektivitasnya masih terbatas, terutama dalam hal audit dan pelaporan jangka panjang.

4. Kendala-Kendala yang Dihadapi Perusahaan dalam Pelaksanaan Pengendalian Internal Gaji

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi di CV ABC Pasaraya, ditemukan bahwa dalam pelaksanaan sistem pengendalian internal gaji, perusahaan masih menghadapi beberapa kendala, baik dari sisi teknis maupun struktural. Adapun kendala-kendala tersebut dijelaskan sebagai berikut :

a) Minimnya Pengawasan Langsung terhadap Karyawan

Meskipun perusahaan telah menggunakan sistem CCTV, namun tidak ada pihak khusus yang ditugaskan untuk memantau secara aktif rekaman CCTV tersebut. Akibatnya, pengawasan menjadi lemah, karena tidak ada tindak lanjut dari hasil pantauan, dan pihak manajemen tidak dapat memastikan apakah karyawan benar-benar bekerja sesuai jadwal atau tidak.

b) Karyawan Menyalahgunakan Waktu Istirahat

Ditemukan bahwa beberapa karyawan memanfaatkan waktu kerja untuk beristirahat lebih awal atau beristirahat melebihi batas waktu yang ditentukan. Ini terjadi karena tidak adanya pengawasan langsung dan tidak adanya sistem absensi keluar masuk istirahat yang tersistematis. Akibatnya, kelancaran operasional terganggu dan menurunkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan.