e-ISSN: 3031-6006

Zentrum Economic, Business, Management and Accounting Research

https://ejournal.zentrum.or.id/zebmar/index
Vol. 4 No. 4 Tahun 2026

ANALISIS PENGENDALIAN INTERNAL PADA SIKLUS PENGGAJIAN DAN RISIKO KESALAHAN PERHITUNGAN GAJI: STUDI KASUS UMKM FIVE SPORT

ANALYSIS OF INTERNAL CONTROL IN THE PAYROLL CYCLE AND THE RISK OF PAYROLL CALCULATION ERRORS: A CASE STUDY OF THE MSME FIVE SPORT

Amanda[1], Dhea Putri Chandra Sari[2], Hani Pertiwi[3*], Kartika Septiary Pratiwi Musa[4].

[1]Universitas Negeri Makassar, Indonesia, amandawardanaputri@gmail.com
[2]Universitas Negeri Makassar, Indonesia, dheaputrichandras21@gmail.com
[3]Universitas Negeri Makassar, Indonesia, hanipertiwi012@gmail.com *
[4]Universitas Negeri Makassar, Indonesia, kartika.septiary@unm.ac.id

(***Corresponding Author**)

PENGUTIPAN:
Amanda, A., Sari, D. P. C., Pertiwi, H., & Musa, K. S. P. (2026). Analisis Pengendalian Internal pada Siklus Penggajian dan Risiko Kesalahan Perhitungan Gaji: Studi Kasus UMKM Five Sport. *Zentrum Economic, Business, Management, Accounting Research*, *4*(4), 272-284. https://ejournal.zentrum.or.id/zebmar/article/view/97

Abstrak: Penggajian pada usaha kecil rawan kesalahan karena fungsinya sering dirangkap satu orang, sementara pemisahan tugas sulit diterapkan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengendalian internal pada siklus penggajian dan personalia di UMKM Five Sport berdasarkan lima komponen COSO 2013 serta mengidentifikasi sumber risiko kesalahan perhitungan gaji. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi kasus tunggal; data berasal dari wawancara dengan pemilik usaha pada 30 Oktober 2026. Temuan utama ialah perbedaan pencatatan ketidakhadiran: karyawan mengingat tiga hari, sedangkan catatan pemilik menunjukkan lima hari, sehingga perhitungan gaji terpengaruh. Perbedaan ini berakar pada bukti kehadiran yang bersifat sepihak dan pada perangkapan fungsi pencatat, penghitung, penyetuju, dan pembayar gaji oleh pemilik. Selain itu, aturan potongan, uang bensin, dan bonus belum tertulis, pembayaran dilakukan tunai, dan pemantauan bersifat reaktif. Karena pemisahan tugas sulit diterapkan, penelitian ini mengusulkan pengendalian alternatif berupa konfirmasi rekap kehadiran oleh karyawan, kebijakan penggajian tertulis, lembar perhitungan gaji, tanda terima bertanda tangan, dan peninjauan bulanan, yang diprioritaskan menurut kedekatannya dengan sumber selisih. Usulan tersebut berasal dari analisis peneliti dan belum diterapkan maupun diuji efektivitasnya.

Kata kunci: pengendalian internal; siklus penggajian; COSO; UMKM; pengendalian alternatif

Abstract: *Payroll in small businesses is error-prone because its functions are often performed by one person, while segregation of duties is hard to implement. This study analyzes internal control in the payroll and personnel cycle of the MSME Five Sport using the five components of the 2013 COSO framework and identifies the sources of payroll calculation risk. A descriptive qualitative*

single-case design was used, with data from an interview with the business owner on 30 October 2026. The main finding is a discrepancy in absence records: the employee remembered three days, whereas the owner's record showed five days, which affected the wage calculation. The discrepancy stems from one-sided attendance evidence and from the owner combining the functions of recording, calculating, approving, and paying wages. In addition, rules for deductions, the fuel allowance, and bonuses are unwritten, wages are paid in cash, and monitoring is reactive. Because segregation of duties is difficult to apply, the study proposes alternative controls: employee confirmation of attendance summaries, a written payroll policy, a payroll calculation sheet, signed receipts, and a monthly review, prioritized by their closeness to the source of the discrepancy. These proposals come from the researchers' analysis and have not been implemented or tested for effectiveness.

Keywords: *internal control; payroll cycle; COSO; MSMEs; alternative controls*

PENDAHULUAN

Gaji merupakan kewajiban rutin yang berkaitan langsung dengan hak karyawan sekaligus beban terbesar yang dikelola banyak usaha kecil. Karena itu, kesalahan dalam menghitung dan membayar gaji dapat menimbulkan ketidakpuasan karyawan, selisih kas, dan sengketa antara pemilik dan karyawan. Rahmawati et al. (2024) menggambarkan sistem penggajian sebagai rangkaian prosedur yang mencakup pencatatan waktu hadir, penyusunan daftar gaji, pembayaran, dan pendistribusian biaya, sehingga setiap tahap membuka peluang terjadinya kesalahan apabila tidak dikendalikan.

Pada usaha berskala besar, risiko tersebut ditekan melalui pemisahan fungsi pencatat waktu, penyusun daftar gaji, akuntansi, dan keuangan (Lestari & Nurmilah, 2023; Rahmawati et al., 2024). Pada UMKM, jumlah personel yang sedikit membuat pemisahan semacam itu sulit dilakukan, padahal lemahnya pengendalian merupakan faktor yang menonjol dalam kecurangan okupasional: pada studi ACFE (2024), kecurangan terjadi karena tidak adanya pengendalian internal (32 persen kasus) atau diabaikannya pengendalian yang ada (19 persen kasus). Padriyansyah dan Pratiwi (2021) mengemukakan kekhawatiran bahwa perangkapan fungsi pencatatan waktu hadir dengan pembuatan daftar gaji, ditambah absensi yang masih manual, dapat memicu kesalahan pencatatan dan manipulasi data. Rahmawati et al. (2024) juga mencatat bahwa kehadiran yang dicatat satu orang tanpa bukti otentik dari karyawan, seperti tanda tangan atau sidik jari, menimbulkan keraguan atas keakuratan data yang menjadi dasar perhitungan gaji.

Kondisi tersebut tampak pada Five Sport, usaha perdagangan perlengkapan olahraga di Kabupaten Bantaeng yang berdiri pada 2024 dan memiliki dua karyawan. Berdasarkan wawancara dengan pemilik, Zaenal Amri Syam, pemilik usaha mengelola usaha, bertugas sebagai kasir dan administrasi, memeriksa kehadiran, menghitung gaji, menyetujui, dan membayarkannya. Pernah terjadi perbedaan informasi jumlah hari tidak masuk dalam satu bulan: karyawan mengingat tiga hari, sedangkan catatan manual pemilik menunjukkan lima hari, dan selisih itu memengaruhi perhitungan gaji. Kejadian ini menunjukkan bahwa kesalahan perhitungan gaji pada usaha ini bersumber dari rancangan pengendalian, bukan semata dari ketelitian individu.

Pengendalian internal penggajian telah banyak diteliti pada perusahaan, toko, dan instansi (Ardianti & Kusmilawaty, 2022; Astari & Marlina, 2022; Baehaqy & Sulfitri, 2024; Fahzira & Wibowo, 2023; Lestari & Nurmilah, 2023; Novela & Santi, 2023; Rahmawati et al., 2024). Pada UMKM, kajian yang ada umumnya membahas fungsi keuangan secara umum (Gery Andrian et al., 2026) atau usaha dengan struktur yang lebih lengkap (Ermayda et al., 2021). Rekomendasi yang lazim, yakni memisahkan fungsi, tidak dapat langsung diterapkan pada usaha dengan dua karyawan. Padahal kerangka Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO] (2013) mengarahkan agar manajemen memilih aktivitas pengendalian alternatif ketika pemisahan tugas tidak praktis. Bentuk pengendalian alternatif itu pada penggajian usaha mikro belum banyak dijelaskan.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengendalian internal pada siklus penggajian dan personalia di Five Sport berdasarkan lima komponen COSO, menjelaskan perbedaan pencatatan ketidakhadiran tiga dan lima hari sebagai temuan utama beserta penyebabnya, dan merumuskan usulan pengendalian alternatif yang diprioritaskan sesuai permasalahan usaha. Kontribusi penelitian ini ialah menunjukkan bagaimana pengendalian alternatif dapat dirancang ketika pemisahan tugas sulit diterapkan, melalui kasus usaha mikro ritel dengan perangkapan fungsi penuh dan dua skema pembayaran yang berjalan bersamaan.

TINJAUAN LITERATUR

Pengendalian Internal dan Kerangka COSO

Dalam kerangka COSO (2013), pengendalian internal adalah proses yang dijalankan oleh dewan, manajemen, dan personel lain untuk memberikan keyakinan memadai atas pencapaian tujuan operasi, pelaporan, dan kepatuhan (COSO, 2013; Kamula & Jibrail, 2026). Kerangka ini terdiri atas lima komponen yang ditopang 17 prinsip: lingkungan pengendalian (prinsip 1–5), penilaian risiko (prinsip 6–9), aktivitas pengendalian (prinsip 10–12), informasi dan komunikasi (prinsip 13–15), serta pemantauan (prinsip 16–17). Kerangka yang sama digunakan untuk menilai prosedur kas pada perusahaan (Muanas & Prakoso, 2022), fungsi keuangan UMKM (Gery Andrian et al., 2026), dan penggajian pada perusahaan jasa serta koperasi (Baehaqy & Sulfitri, 2024; Dewi et al., 2026). Penelitian ini menerapkannya pada penggajian usaha mikro dan menilai hingga tingkat prinsip.

Lima Komponen COSO dalam Siklus Penggajian

Agar kerangka COSO tidak berhenti sebagai definisi, setiap komponen dihubungkan dengan praktik penggajian yang dinilai pada penelitian ini (Tabel 1). Hubungannya berjenjang: lingkungan pengendalian menentukan siapa yang berwenang mencatat, menghitung, menyetujui, dan membayar; penilaian risiko menentukan titik mana yang dijaga; aktivitas pengendalian menjadi wujud penjagaannya; informasi dan komunikasi membuat bukti sampai kepada pihak yang berkepentingan; dan pemantauan memeriksa apakah semuanya berjalan.

Tabel 1. Hubungan Komponen COSO dengan Praktik Penggajian yang Dinilai

Komponen (prinsip COSO)	Makna	Wujud pada siklus penggajian
Lingkungan pengendalian (1–5)	Integritas, struktur, kewenangan, dan tanggung jawab.	Pembagian tugas pemilik dan karyawan; siapa yang mencatat kehadiran, menghitung, menyetujui, dan membayar gaji.
Penilaian risiko (6–9)	Penetapan tujuan serta identifikasi dan analisis risiko, termasuk perubahan.	Pengenalan risiko salah hitung: dasar hari tidak masuk, rumus potongan, dua skema gaji, uang bensin, dan bonus.
Aktivitas pengendalian (10–12)	Pemilihan aktivitas, termasuk pemisahan tugas atau alternatifnya, dan penerapannya lewat kebijakan dan prosedur.	Daftar hadir, otorisasi izin, persetujuan dan verifikasi perhitungan, rumus potongan tertulis.
Informasi dan komunikasi (13–15)	Informasi relevan dan komunikasi internal.	Pelaporan izin, rekap kehadiran, rincian perhitungan, slip, dan tanda terima.
Pemantauan (16–17)	Evaluasi berkelanjutan atau berkala dan penyampaian kelemahan.	Pengecekan saat ada selisih dan peninjauan berkala atas catatan penggajian.

Siklus Penggajian dan Personalia

Rahmawati et al. (2024) membedakan gaji, yang umumnya dibayar tetap setiap bulan, dari upah, yang dihitung berdasarkan hari kerja, jam kerja, atau hasil kerja. Sistem penggajian melibatkan fungsi kepegawaian, pencatat waktu, pembuat daftar gaji, akuntansi, dan keuangan, serta dokumen seperti kartu jam hadir, daftar gaji, dan bukti kas keluar (Lestari & Nurmilah, 2023; Rahmawati et al., 2024). Pada usaha kecil, fungsi-fungsi ini tetap ada sebagai aktivitas, tetapi biasanya dijalankan oleh satu atau dua orang dengan dokumen yang lebih sederhana.

Pemisahan Tugas dan Pengendalian Alternatif

Lestari dan Nurmilah (2023) menyatakan bahwa fungsi pembuat daftar gaji perlu dipisah dari fungsi pembayaran gaji, dan fungsi pencatat waktu hadir dari fungsi operasi; perangkapan tugas menjadi salah satu penanda kurang efektifnya pengendalian pada objek penelitian mereka. Tujuan pemisahan ialah agar tidak ada satu orang yang menguasai otorisasi, pencatatan, dan pembayaran sekaligus, sehingga kesalahan lebih mudah terdeteksi. COSO (2013) menjadikan pemisahan tugas sebagai pertimbangan dalam memilih aktivitas pengendalian dan mengarahkan agar dipilih aktivitas alternatif bila pemisahan tidak praktis. Pada usaha dengan dua karyawan, bentuk alternatif yang masuk akal ialah bukti tertulis, konfirmasi dari pihak yang berkepentingan, dan peninjauan berkala. Perumusan bentuk-bentuk ini untuk penggajian merupakan analisis penulis.

Sintesis Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian

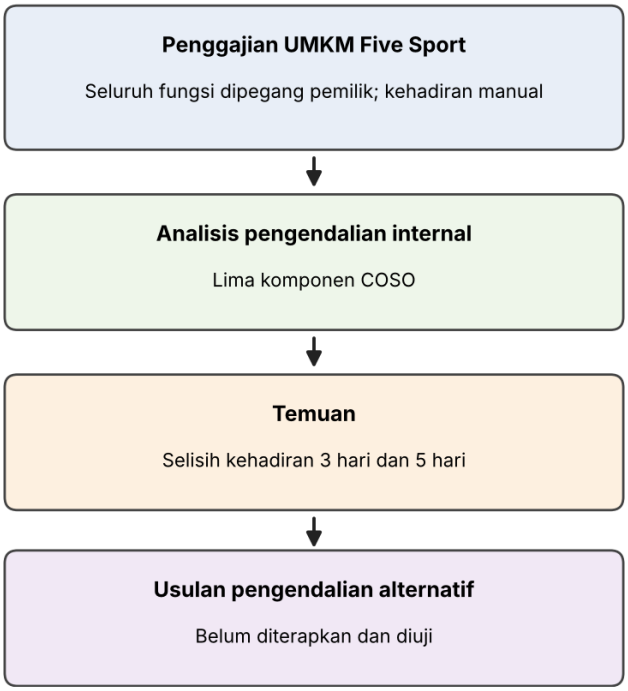
Tabel 2 merangkum penelitian terdahulu. Empat pola terlihat. Pertama, keraguan atau kesalahan atas ketepatan gaji dikaitkan dengan data kehadiran yang manual atau terlambat diserahkan (Ermayda et al., 2021; Lestari & Nurmilah, 2023; Padriyansyah & Pratiwi, 2021; Rahmawati et al., 2024). Kedua, perangkapan tugas menjadi penanda lemahnya pengendalian (Dewi et al., 2026; Lestari & Nurmilah, 2023; Novela & Santi, 2023). Ketiga, prosedur penggajian yang tidak terdokumentasi dilaporkan sebagai kelemahan (Baehaqy & Sulfitri, 2024; Novela & Santi, 2023). Keempat, perbaikan yang dibahas bertumpu pada pemisahan fungsi, teknologi, transfer bank, dan evaluasi berkala (Baehaqy & Sulfitri, 2024; Dewi et al., 2026; Rahmawati et al., 2024). Belum tampak kajian yang menjelaskan pengendalian alternatif ketika seluruh fungsi berada pada satu orang dan pembayaran masih tunai. Di titik itulah penelitian ini diposisikan.

Tabel 2. Sintesis Penelitian Terdahulu

Peneliti	Objek	Temuan yang relevan	Perbedaan dengan penelitian ini
Padriyansyah & Pratiwi (2021)	Sistem penggajian perusahaan	Kekhawatiran atas perangkapan pencatat waktu dan pembuat daftar gaji serta absensi manual.	Usaha mikro dua karyawan; seluruh fungsi pada pemilik.
Ermayda et al. (2021)	UMKM konveksi dengan 34 karyawan	Pengendalian penggajian umumnya memenuhi aspek pengendalian, tetapi pengendalian kehadiran perlu dievaluasi.	Tanpa struktur fungsi terpisah dan tanpa mesin sidik jari.
Fahzira & Wibowo (2023)	Perusahaan perkebunan negara (PTPN)	Sistem informasi akuntansi penggajian sebagai pendukung pengendalian intern.	Pencatatan manual sederhana, bukan sistem informasi.
Lestari & Nurmilah (2023)	Perusahaan penyalur tenaga kerja	Perangkapan tugas dan keterlambatan dokumen lembur menyebabkan kelebihan dan kekurangan gaji.	Kehadiran manual tanpa mesin; tanpa fungsi HRD terpisah.
Novela & Santi (2023)	Perusahaan outsourcing	Tidak ada SOP penggajian tertulis; direktur merangkap tanggung jawab dan fungsi.	Perangkapan pada pemilik usaha mikro; fokus pada bukti kehadiran dan salah hitung.
Rahmawati et al. (2024)	Toko dengan kepala toko, akuntansi, dan keuangan	Absensi manual oleh satu orang menimbulkan keraguan akurasi; fungsi lain terpisah, bayar via transfer.	Tidak ada fungsi akuntansi dan keuangan terpisah; bayar tunai.
Baehaqy & Sulfitri (2024)	Perusahaan jasa SDM (PT Wahana Insani)	Komponen pengendalian diterapkan, tetapi dokumentasi prosedur dan pelatihan kurang; disarankan dokumentasi, pengawasan, dan evaluasi berkala.	Usulan disesuaikan dengan skala dan kemampuan usaha mikro.
Dewi et al. (2026)	Koperasi konsumen	Lima komponen COSO dinilai pada penggajian; perangkapan fungsi masih ada pada aktivitas pengendalian.	Tanpa fungsi HR dan akuntansi; penilaian hingga 17 prinsip.
Gery Andrian et al. (2026)	UMKM usaha perjalanan di Mataram	Pengendalian internal fungsi keuangan UMKM.	Fokus pada siklus penggajian dan kesalahan hitung gaji.

Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian disajikan pada Gambar 1. Kondisi penggajian Five Sport dianalisis dengan lima komponen COSO untuk menemukan titik rawan kesalahan perhitungan gaji, terutama perbedaan pencatatan kehadiran. Temuan tersebut menjadi dasar usulan pengendalian alternatif. Karena penelitian ini kualitatif deskriptif, tidak dirumuskan hipotesis.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus tunggal pada UMKM Five Sport, usaha perdagangan perlengkapan olahraga di Jalan Elang, Kabupaten Bantaeng, yang berdiri pada 2024 dan memiliki dua karyawan. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan memahami praktik pengendalian dalam kondisi alaminya (Sugiyono, 2022).

Data primer diperoleh melalui wawancara dengan Zaenal Amri Syam selaku pemilik usaha pada 30 Oktober 2026. Topik wawancara meliputi pembagian tugas, pencatatan kehadiran, sistem dan besaran gaji, ketidakhadiran dan potongan, uang bensin dan bonus, perhitungan dan persetujuan gaji, cara dan waktu pembayaran, pencatatan dan bukti pembayaran, serta permasalahan yang pernah terjadi. Hal-hal yang semula belum pasti dikonfirmasi kembali kepada narasumber, dan narasumber menyetujui nama dan nama usahanya dicantumkan. Data berupa ringkasan wawancara, bukan transkrip verbatim.

Analisis data mengikuti tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan (Sugiyono, 2022). Informasi dikelompokkan ke dalam lima komponen COSO. Setiap komponen dianalisis dengan urutan kondisi (praktik yang disampaikan narasumber), kriteria (prinsip COSO dan literatur penggajian), penilaian (kesenjangan antara kondisi dan kriteria), serta implikasi terhadap risiko kesalahan perhitungan gaji. Perbedaan pencatatan ketidakhadiran ditelaah sebagai temuan utama, dan dasar perhitungan potongan dihitung ulang dengan asumsi eksplisit untuk menunjukkan sensitivitasnya. Penelitian ini tidak mencakup observasi langsung maupun pemeriksaan dokumen penggajian, dan seluruh temuan bersumber dari keterangan pemilik. Karena itu, penilaian atas pengendalian berbasis pengakuan narasumber dan belum ditriangulasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Praktik Penggajian di Five Sport

Tabel 3 merangkum praktik penggajian berdasarkan hasil wawancara. Seluruh fungsi penggajian, yaitu pemeriksaan kehadiran, perhitungan, persetujuan, dan pembayaran, dilakukan oleh pemilik, sedangkan karyawan bertugas melayani pembeli.

Tabel 3. Praktik Penggajian Five Sport Berdasarkan Wawancara

Aspek	Praktik yang Disampaikan Narasumber
Pembagian tugas	Pemilik mengelola usaha, menangani administrasi dan kasir, memeriksa kehadiran, menghitung, menyetujui, dan membayar gaji. Karyawan melayani pembeli.
Pencatatan kehadiran	Dicatat secara manual dalam daftar hadir tertulis. Karyawan yang tidak masuk mengonfirmasi atau meminta izin kepada pemilik.
Sistem dan besaran gaji	Ada dua skema berdasarkan kesepakatan: upah harian Rp50.000 atau gaji bulanan Rp1.500.000. Sebagian karyawan harian dan sebagian bulanan.
Ketidakhadiran	Sakit atau izin mengurangi gaji. Potongan diperhitungkan saat gaji diterima; rumus tertulis belum dijelaskan.
Uang bensin	Tambahan Rp15.000 ketika pekerjaan atau jumlah pembeli/barang banyak. Kriteria rinci belum dirumuskan.
Bonus	Biasanya diberikan akhir tahun, besarnya bergantung pada pendapatan. Kriteria rinci belum dijelaskan.
Pembayaran	Tunai, harian atau bulanan sesuai kesepakatan atau pilihan karyawan.
Pencatatan dan bukti	Pembayaran dicatat manual dalam buku (tanggal dan jumlah). Karyawan menerima slip atau bukti penerimaan gaji.

Temuan Utama: Perbedaan Pencatatan Ketidakhadiran Tiga dan Lima Hari

Temuan yang paling menentukan ialah perbedaan jumlah hari tidak masuk dalam satu bulan. Karyawan mengingat tiga hari, sedangkan catatan manual pemilik menunjukkan lima hari, dan selisih dua hari itu memengaruhi perhitungan gaji. Pemilik menyelesaikannya dengan memeriksa ulang, mengonfirmasi kepada karyawan, dan melihat informasi izin atau ketidakhadiran sebelumnya. Wawancara tidak menyebutkan angka akhir yang disepakati, sehingga penelitian ini tidak menyimpulkan pihak mana yang benar. Yang dapat dianalisis ialah mengapa perbedaan itu bisa terjadi dan tidak tertangkap sebelum gaji dihitung.

Wawancara tidak menjelaskan penyebab langsungnya, dan bentuk konfirmasi izin (lisan atau tertulis) tidak dirinci. Beberapa kemungkinan, yang belum dibuktikan oleh data, ialah hari izin yang disetujui tetapi tidak dicatat sama persis, perbedaan pemahaman atas status sakit, izin, dan tidak masuk, atau catatan yang ditulis tidak pada hari kejadian. Apa pun sebabnya, rancangan pengendalian membuat perbedaan itu muncul tanpa penengah: kehadiran dicatat oleh pemilik, karyawan tidak mengonfirmasi rekap sebelum gaji dihitung, dan potongan baru diperhitungkan saat gaji diterima. Karyawan dan pemilik sama-sama mengandalkan ingatan, dan perbedaan baru ketahuan ketika uang diserahkan, saat koreksi paling sulit.

Dalam kerangka COSO, kasus ini menyentuh tiga komponen sekaligus: aktivitas pengendalian (bukti kehadiran sepihak), informasi dan komunikasi (rekap tidak dikomunikasikan sebelum pembayaran), dan pemantauan (koreksi terjadi setelah selisih muncul). Penyelesaian yang ditempuh pemilik menunjukkan adanya pengendalian detektif yang bekerja, tetapi pengendalian itu bergantung pada keberatan karyawan dan belum berfungsi mencegah.

Dasar Perhitungan Potongan pada Skema Harian dan Bulanan

Narasumber menyampaikan dua skema: upah harian Rp50.000 dan gaji bulanan Rp1.500.000, dengan potongan ketidakhadiran diperhitungkan saat gaji diterima. Rumus potongan tidak dijelaskan. Pada skema harian, upah terbentuk dari hari hadir dikalikan tarif sehingga hari tidak masuk otomatis tidak dibayar. Pada skema bulanan, potongan membutuhkan pembagi hari per bulan yang tidak diketahui. Tabel 4 menunjukkan seberapa sensitif selisih tiga dan lima hari terhadap pembagi tersebut. Pembagi 30 dan 26 hari adalah asumsi ilustratif peneliti, bukan ketentuan Five Sport.

Tabel 4. Selisih Potongan atas Perbedaan Tiga dan Lima Hari Tidak Masuk

Skema dan dasar hitung	Nilai per hari	Tiga hari	Lima hari	Selisih
Harian (tarif dari narasumber)	Rp50.000	Rp150.000	Rp250.000	Rp100.000
Bulanan, asumsi pembagi 30 hari	Rp50.000	Rp150.000	Rp250.000	Rp100.000
Bulanan, asumsi pembagi 26 hari kerja	Rp57.692	Rp173.077	Rp288.462	Rp115.385

Jika sebulan dihitung 30 hari, gaji bulanan Rp1.500.000 setara tarif harian Rp50.000, dan selisih dua hari bernilai Rp100.000 atau sekitar 6,7 persen dari gaji bulanan. Jika pembaginya 26 hari kerja, selisihnya naik menjadi sekitar Rp115.385. Artinya, tanpa pembagi tertulis, dua cara hitung yang sama-sama wajar menghasilkan angka berbeda, sehingga perbedaan jumlah hari seperti kasus tiga dan lima hari mudah berubah menjadi perbedaan rupiah yang sulit dijelaskan. Penentuan pembagi dan rumus potongan karenanya menjadi prioritas kebijakan tertulis.

Analisis Berdasarkan Komponen dan Prinsip COSO

Lingkungan Pengendalian (Prinsip 1–5)

Kondisi. Pemilik mengelola usaha, bertugas sebagai kasir dan administrasi, memeriksa kehadiran, menghitung, menyetujui, dan membayar gaji, sedangkan dua karyawan melayani pembeli. *Kriteria.* Prinsip 3 meminta struktur, wewenang, dan tanggung jawab yang ditetapkan; prinsip 5 meminta pihak yang bertanggung jawab dapat dimintai pertanggungjawaban. Pada penggajian, literatur menempatkan pencatat waktu, penyusun daftar gaji, dan pembayar sebagai fungsi terpisah (Lestari & Nurmilah, 2023; Rahmawati et al., 2024). *Penilaian.* Prinsip 3 belum terpenuhi karena seluruh fungsi berada pada satu orang. Prinsip 5 terpenuhi sebagian: pemilik bertanggung jawab dan karyawan dapat mengonfirmasi izin, tetapi tidak ada pihak yang menilai kerja pemilik. Prinsip 1 (integritas) dan 4 (kompetensi) belum dapat dinilai karena wawancara tidak membahasnya, dan prinsip 2 (pengawasan dewan) kurang relevan karena usaha tidak memiliki dewan. *Implikasi.* Salah catat tidak terdeteksi kecuali karyawan berkeberatan, sebagaimana pada selisih tiga dan lima hari.

Penilaian Risiko (Prinsip 6–9)

Kondisi. Risiko baru disadari setelah selisih kehadiran terjadi. *Kriteria.* Prinsip 7 meminta risiko diidentifikasi dan dianalisis sebagai dasar menentukan pengendalian; prinsip 8 meminta potensi kecurangan dipertimbangkan; prinsip 9 meminta perubahan yang berdampak dinilai. *Penilaian.* Prinsip 7 belum terpenuhi. Sumber risiko yang terlihat ialah (a) hari tidak masuk bersumber dari catatan satu pihak; (b) potongan dihitung saat gaji diterima tanpa rumus tertulis, dan Tabel 4 menunjukkan pembagi yang berbeda menghasilkan angka berbeda; (c) dua skema pembayaran berjalan bersamaan; (d) uang bensin Rp15.000 dan bonus yang bergantung pada pendapatan belum memiliki kriteria

tertulis; dan (e) pembayaran tunai tidak meninggalkan jejak selain buku pemilik dan slip. Prinsip 6, 8, dan 9 belum dapat dinilai. Wawancara tidak menunjukkan indikasi kecurangan, tetapi perangkapan fungsi dan pembayaran tunai merupakan kondisi yang memperbesar peluang penyimpangan, sejalan dengan temuan ACFE (2024) bahwa lemahnya pengendalian menjadi faktor kecurangan. *Implikasi.* Karena risiko tidak dipetakan lebih dulu, pengendalian yang ada tidak diarahkan ke titik yang paling rawan.

Aktivitas Pengendalian (Prinsip 10–12)

Kondisi. Aktivitas yang berjalan ialah daftar hadir tertulis, permintaan izin kepada pemilik, pemeriksaan dan persetujuan pemilik, pencatatan pembayaran dalam buku, dan pemberian slip. *Kriteria.* Prinsip 10 meminta aktivitas yang menekan risiko ke tingkat yang dapat diterima, termasuk pemisahan tugas atau aktivitas alternatif bila pemisahan tidak praktis; prinsip 11 menyangkut teknologi; prinsip 12 meminta penerapan lewat kebijakan dan prosedur. Rahmawati et al. (2024) mempersoalkan kehadiran yang dicatat satu orang tanpa bukti dari karyawan, dan Novela dan Santi (2023), Baehaqy dan Sulfitri (2024), serta Dewi et al. (2026) menekankan pentingnya prosedur penggajian yang tertulis. *Penilaian.* Prinsip 10 terpenuhi sebagian: aktivitas ada, tetapi tidak independen karena pencatat, penghitung, penyetuju, dan pembayar adalah orang yang sama, sehingga persetujuan bersifat memeriksa pekerjaan sendiri, dan belum ada aktivitas alternatif sebagai pengganti pemisahan tugas. Prinsip 12 belum terpenuhi karena rumus potongan, uang bensin, dan bonus tidak tertulis. Prinsip 11 kurang relevan karena pencatatan manual. *Implikasi.* Inilah sumber langsung perbedaan tiga dan lima hari, selaras dengan kekhawatiran Padriyansyah dan Pratiwi (2021) atas pencatatan kehadiran manual oleh satu orang.

Informasi dan Komunikasi (Prinsip 13–15)

Kondisi. Karyawan menyampaikan ketidakhadiran kepada pemilik, pembayaran dicatat dalam buku, dan slip atau bukti penerimaan diberikan. *Kriteria.* Prinsip 13 meminta informasi yang relevan dan bermutu; prinsip 14 meminta komunikasi internal yang mendukung pengendalian. Lestari dan Nurmilah (2023) menunjukkan bahwa dokumen yang terlambat sampai kepada pihak penghitung menyebabkan kelebihan dan kekurangan gaji. *Penilaian.* Prinsip 13 dan 14 terpenuhi sebagian: informasi dan saluran ada, tetapi data kehadiran bersumber dari satu pihak, bentuk izin tidak distandarkan, dan tidak diperoleh informasi bahwa rincian perhitungan diperlihatkan kepada karyawan sebelum pembayaran. Prinsip 15 kurang relevan karena tidak ada pihak eksternal terkait penggajian. *Implikasi.* Perbedaan data kehadiran baru diketahui saat gaji diserahkan, bukan ketika masih dapat dikoreksi tanpa sengketa.

Pemantauan (Prinsip 16–17)

Kondisi. Ketika muncul perbedaan, pemilik memeriksa ulang, mengonfirmasi kepada karyawan, dan melihat informasi izin sebelumnya; belum ada jadwal pemeriksaan berkala yang formal. *Kriteria.* Prinsip 16 meminta evaluasi berkelanjutan atau berkala; prinsip 17 meminta kelemahan dinilai dan dikomunikasikan tepat waktu. Baehaqy dan Sulfitri (2024) merekomendasikan pengawasan dan evaluasi berkala, dan Dewi et al. (2026) melaporkan evaluasi kebijakan penggajian setiap tahun. *Penilaian.* Prinsip 16 belum terpenuhi karena pengecekan hanya dilakukan saat ada selisih. Prinsip 17 terpenuhi sebagian: selisih dikomunikasikan dan dikoreksi bersama karyawan, tetapi tanpa mekanisme formal. *Implikasi.* Tanpa peninjauan rutin, pola salah catat dapat berulang tanpa diketahui.

Tabel 5. Penilaian 17 Prinsip COSO pada Penggajian Five Sport

Prinsip COSO	Kondisi di Five Sport	Penilaian
1. Integritas dan nilai etika	Tidak ada informasi tentang aturan etika; selisih diselesaikan dengan konfirmasi kepada karyawan.	Informasi belum diperoleh
2. Pengawasan oleh dewan	Tidak ada dewan; pengawasan oleh pemilik sendiri.	Kurang relevan
3. Struktur, wewenang, dan tanggung jawab	Pencatat kehadiran, penghitung, penyetuju, dan pembayar adalah pemilik.	Belum terpenuhi
4. Komitmen pada kompetensi	Tidak ada informasi tentang kompetensi dalam menghitung gaji.	Informasi belum diperoleh
5. Akuntabilitas	Pemilik bertanggung jawab; karyawan dapat mengonfirmasi, tetapi tidak ada pihak yang menilai kerja pemilik.	Terpenuhi sebagian
6. Penetapan tujuan	Tujuan penggajian tidak dibahas dalam wawancara.	Informasi belum diperoleh
7. Identifikasi dan analisis risiko	Risiko baru disadari setelah selisih tiga dan lima hari terjadi.	Belum terpenuhi
8. Risiko kecurangan	Tidak dibahas; perangkapan fungsi dan pembayaran tunai memperbesar peluang penyimpangan, tanpa indikasi kecurangan.	Informasi belum diperoleh
9. Perubahan yang berdampak	Ada dua skema atas pilihan karyawan; penyesuaian pengendalian tidak dibahas.	Informasi belum diperoleh
10. Pemilihan aktivitas pengendalian	Daftar hadir, izin, persetujuan, buku pembayaran, dan slip ada, tetapi tidak independen dan tanpa pengganti pemisahan tugas.	Terpenuhi sebagian
11. Pengendalian umum teknologi	Pencatatan manual tanpa sistem teknologi.	Kurang relevan
12. Kebijakan dan prosedur	Rumus potongan, uang bensin, dan bonus tidak tertulis.	Belum terpenuhi
13. Informasi yang relevan dan bermutu	Daftar hadir dan buku pembayaran ada, tetapi kehadiran bersumber dari satu pihak.	Terpenuhi sebagian
14. Komunikasi internal	Izin dilaporkan dan slip diberikan; rekap tidak dikonfirmasi karyawan sebelum pembayaran.	Terpenuhi sebagian
15. Komunikasi eksternal	Tidak ada pihak eksternal terkait penggajian yang disebut.	Kurang relevan
16. Evaluasi berkelanjutan atau berkala	Pengecekan hanya dilakukan saat ada selisih.	Belum terpenuhi
17. Evaluasi dan komunikasi kelemahan	Selisih dikomunikasikan dan dikoreksi bersama karyawan tanpa mekanisme formal.	Terpenuhi sebagian

Dari 17 prinsip, lima terpenuhi sebagian (5, 10, 13, 14, 17), empat belum terpenuhi (3, 7, 12, 16), lima belum dapat dinilai karena wawancara tidak mencakupnya (1, 4, 6, 8, 9), dan tiga kurang relevan bagi usaha mikro (2, 11, 15). Empat prinsip yang belum terpenuhi berkaitan langsung dengan selisih tiga dan lima hari: tidak ada struktur yang memisahkan fungsi (3), risiko tidak dipetakan (7), aturan tidak tertulis (12), dan tidak ada evaluasi berkala (16). Prinsip yang kurang relevan menunjukkan bahwa kerangka COSO perlu ditafsirkan sesuai skala usaha mikro. Prinsip yang belum dapat dinilai menjadi keterbatasan penelitian dan bahan wawancara lanjutan.

Sumber Kesalahan Perhitungan Gaji

Kasus tiga dan lima hari menunjukkan bahwa kesalahan penggajian di Five Sport bukan berasal dari rumus yang rumit, melainkan dari bukti kehadiran yang sepihak. Ada empat penyebab yang saling menguatkan. Pertama, satu orang memegang seluruh fungsi sehingga salah catat tidak terdeteksi pihak lain. Kedua, bukti kehadiran tidak diverifikasi karyawan. Ketiga, potongan diperhitungkan saat gaji dibayarkan sehingga

koreksi paling sulit dilakukan. Keempat, tidak adanya aturan tertulis untuk potongan, uang bensin, dan bonus membuat perhitungan bergantung pada kebiasaan.

Usulan Pengendalian Alternatif dan Prioritasnya

Pemisahan fungsi penuh tidak realistis bagi usaha dengan dua karyawan. Karena itu usulan pada Tabel 6 dirancang mengikuti prinsip 10 COSO (2013), yakni memilih aktivitas pengendalian alternatif bila pemisahan tugas tidak praktis. Fungsi penguji yang pada perusahaan besar dijalankan bagian lain dialihkan ke tiga pengganti: karyawan sebagai pihak yang mengonfirmasi kehadiran, dokumen tertulis sebagai bukti dan aturan, serta pihak lain yang dipercaya sebagai peninjau berkala. Prioritas ditetapkan menurut kedekatan dengan sumber selisih tiga dan lima hari serta kemudahan penerapan. Usulan ini berasal dari analisis penulis dan belum diterapkan di Five Sport sehingga efektivitasnya belum diuji.

Tabel 6. Usulan Pengendalian Alternatif: Bentuk Pengendalian dan Kemampuan Penerapan

Prioritas	Usulan	Bentuk pengendalian dan dasar teori	Kemampuan Five Sport
1 (utama)	Karyawan memaraf daftar hadir harian; izin dan sakit dicatat tertulis (formulir atau pesan yang disimpan); rekap hari tidak masuk dikonfirmasi karyawan satu sampai tiga hari sebelum pembayaran.	Aktivitas pengendalian (prinsip 10), bersifat pencegahan dan pendeteksian; karyawan menggantikan fungsi pencatat waktu yang terpisah. Informasi dan komunikasi (prinsip 13–14).	Tinggi. Memakai daftar hadir yang sudah ada; waktu tambahan kecil; tanpa biaya; dijalankan pemilik dan dua karyawan.
2 (utama)	Kebijakan penggajian satu halaman: tarif, rumus potongan tiap skema termasuk pembagi hari, kriteria uang bensin, dan dasar bonus, disepakati bersama karyawan.	Aktivitas pengendalian lewat kebijakan tertulis (prinsip 12) dan penilaian risiko (prinsip 7); bersifat pencegahan. Selaras dengan temuan Novela dan Santi (2023) serta Baehaqy dan Sulfitri (2024).	Tinggi. Disusun sekali; pemilik hanya perlu menetapkan pembagi, uang bensin, dan dasar bonus.
3	Lembar perhitungan gaji yang merinci hari hadir, hari tidak masuk, potongan, uang bensin, dan bonus, diperlihatkan sebelum pembayaran; tanda terima bertanda tangan; salinan slip diarsipkan.	Aktivitas pengendalian (prinsip 10 dan 12), bersifat pendeteksian; informasi dan komunikasi (prinsip 13–14). Mengimbangi persetujuan yang memeriksa pekerjaan sendiri.	Sedang. Pemilik sudah mencatat tanggal dan jumlah serta memberi slip; tambahan rincian dan tanda tangan memerlukan waktu tiap pembayaran.
4	Peninjauan bulanan atas daftar hadir, lembar perhitungan, dan buku pembayaran oleh pihak lain yang dipercaya pemilik, misalnya anggota keluarga atau akuntan.	Pemantauan (prinsip 16–17), bersifat pendeteksian; pihak luar menggantikan fungsi pengawas. Selaras dengan saran evaluasi berkala (Baehaqy & Sulfitri, 2024; Dewi et al., 2026).	Sedang. Bergantung pada ketersediaan orang tepercaya; dapat dimulai dengan peninjauan sampel singkat.
5 (opsional)	Pembayaran melalui transfer atau dompet digital.	Aktivitas pengendalian (prinsip 10): jejak pembayaran independen, seperti pada toko yang dikaji Rahmawati et al. (2024).	Rendah sampai sedang. Bergantung pada rekening atau dompet digital karyawan dan pilihan mereka.

Mengenai kemampuan usaha, usulan prioritas 1 sampai 3 memakai dokumen yang sudah dimiliki Five Sport (daftar hadir, buku pembayaran, dan slip) tanpa tambahan personel, perangkat, atau perangkat lunak. Solusi berbasis teknologi, seperti mesin sidik

jari atau aplikasi penggajian yang dipakai pada penelitian lain (Dewi et al., 2026; Ermayda et al., 2021), tidak diprioritaskan karena memerlukan biaya dan keterampilan yang belum tentu tersedia pada usaha dengan dua karyawan. Penilaian kemampuan ini didasarkan pada karakteristik usaha yang diperoleh dari wawancara (jumlah karyawan dan pencatatan manual); kemampuan finansial dan kesediaan pemilik belum ditanyakan secara langsung dan perlu dikonfirmasi sebelum penerapan.

SIMPULAN

Pengendalian internal pada siklus penggajian Five Sport sudah memiliki unsur dasar, yaitu daftar hadir tertulis, persetujuan pemilik, pencatatan pembayaran dalam buku, dan slip, tetapi masih informal dan bertumpu pada pemilik yang merangkap fungsi pencatat kehadiran, penghitung, penyetuju, dan pembayar gaji. Dari 17 prinsip COSO, empat belum terpenuhi (prinsip 3, 7, 12, dan 16), lima terpenuhi sebagian, lima belum dapat dinilai, dan tiga kurang relevan bagi usaha mikro. Temuan utama berupa perbedaan pencatatan ketidakhadiran tiga hari dan lima hari berakar pada bukti kehadiran yang sepihak, rekap yang tidak dikonfirmasi karyawan, potongan yang diperhitungkan saat gaji diterima, dan pemantauan yang reaktif. Aturan potongan, uang bensin, dan bonus yang belum tertulis memperbesar risiko karena pembagi hari yang berbeda dapat menghasilkan potongan yang berbeda.

Karena pemisahan tugas sulit diterapkan, penelitian ini mengusulkan pengendalian alternatif yang diprioritaskan: konfirmasi rekap kehadiran oleh karyawan, kebijakan penggajian tertulis, lembar perhitungan gaji dan tanda terima bertanda tangan, serta peninjauan bulanan. Usulan tersebut diharapkan menurunkan risiko selisih perhitungan gaji, tetapi efektivitasnya belum dapat disimpulkan karena belum diterapkan dan diuji.

Penelitian ini memperluas penerapan kerangka COSO 2013 ke penggajian usaha mikro dengan perangkapan fungsi penuh dengan menilai hingga tingkat prinsip. Hasilnya menunjukkan bahwa prinsip 10 dapat dioperasionalkan melalui tiga pengganti fungsi penguji, yaitu karyawan, dokumen tertulis, dan pihak luar. Penilaian per prinsip juga menunjukkan bahwa sebagian prinsip (2, 11, dan 15) kurang relevan pada skala mikro, sehingga kerangka perlu ditafsirkan sesuai ukuran usaha. Selain itu, kasus ini menambah literatur yang menekankan pemisahan fungsi dengan menunjukkan bahwa sumber salah hitung dapat terletak pada bukti kehadiran yang sepihak. Karena berbasis satu kasus, implikasi ini bersifat awal dan perlu diuji pada kasus lain.

Bagi Five Sport, perbaikan dapat dimulai dari prioritas 1 dan 2 karena memakai dokumen yang sudah ada dan langsung menjawab sumber selisih. Bagi UMKM lain dengan satu pemilik yang merangkap fungsi penggajian, urutan usulan pada Tabel 6 dapat menjadi titik awal yang disesuaikan dengan kemampuan masing-masing. Bagi pembina UMKM, hasil penelitian ini menunjukkan perlunya pendampingan penyusunan kebijakan penggajian tertulis yang sederhana.

Penelitian ini terbatas pada satu usaha dan pada keterangan pemilik tanpa observasi atau pemeriksaan dokumen, dan lima prinsip COSO belum dapat dinilai. Penelitian selanjutnya disarankan menguji penerapan usulan dengan membandingkan frekuensi selisih sebelum dan sesudah penerapan, melengkapi data dengan wawancara karyawan, pemeriksaan dokumen, dan observasi, memperluas wawancara ke seluruh prinsip COSO, serta melibatkan lebih banyak UMKM sejenis.

DAFTAR PUSTAKA

Ardianti, S., & Kusmilawaty. (2022). Analisis sistem informasi akuntansi penggajian untuk meningkatkan pengendalian intern Dinas Perhubungan Kabupaten

Labuhanbatu. *Jurnal Masharif Al-Syariah, 7*(3), 953–959. https://doi.org/10.30651/jms.v7i3.12748

Association of Certified Fraud Examiners. (2024). *Occupational fraud 2024: A report to the nations*. ACFE.

Astari, D., & Marlina, T. (2022). Analisis sistem akuntansi penggajian dan pengupahan dalam upaya meningkatkan sistem pengendalian internal: Studi kasus pada PT Kakada Pratama. *Jurnal Aplikasi Bisnis Kesatuan, 2*(3). https://doi.org/10.37641/jabkes.v2i3.1526

Baehaqy, R. O., & Sulfitri, V. (2024). Sistem internal control membantu pelaksanaan pembayaran gaji pada PT. Wahana Insani. *Jurnal Ekonomi Trisakti, 4*(2), 1943–1952. https://doi.org/10.25105/jet.v4i2.20930

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control—Integrated framework: Executive summary*.

Dewi, N. K. S. S., Putra, C. G. B., & Pratiwi, N. P. T. W. (2026). Implementasi sistem pengendalian internal pada sistem penggajian Koperasi Konsumen Karya Dana Pertiwi di Denpasar. *Hita Akuntansi dan Keuangan*, 258–267.

Ermayda, R. Z., Putri, D. M., & Narullia, D. (2021). Pengendalian internal sistem penggajian: Esensi langkah ekspansi UMKM (Studi pada usaha dagang di Kabupaten Ngawi Jawa Timur). *Jurnal Pendidikan Akuntansi (JPAK), 9*(1), 25–31.

Fahzira, Q., & Wibowo, M. R. (2023). Analisis sistem informasi akuntansi penggajian dan pengupahan pegawai sebagai upaya mendukung pengendalian intern pada PTPN Ivadolina. *Jurnal Mirai Management, 8*(3), 281–289.

Gery Andrian, I. G. K., Septian, D., & Khairunnisa. (2026). Analisis pengendalian internal atas fungsi keuangan pada usaha mikro, kecil dan menengah. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi, 6*(1), 755–763. https://doi.org/10.55606/jurima.v6i1.6912

Kamula, R., & Jibrail, A. (2026). Analisis efektivitas pengendalian internal terhadap kredit macet pada program KUR di PT. BRI Unit Moyo Hulu. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah, 5*(4), 2698–2710. https://doi.org/10.55681/sentri.v5i4.6164

Lestari, S. H. M., & Nurmilah, R. (2023). Analisis sistem informasi akuntansi penggajian pada PT. Galang Insan Pratama. *Jurnal Akuntansi, Keuangan dan Auditing, 4*(2), 188–204.

Muanas, M., & Prakoso, R. W. J. (2022). Analisis sistem pengendalian internal atas prosedur pengeluaran kas aktivitas operasional berbasis COSO Framework 2013. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan, 10*(3), 467–490. https://doi.org/10.37641/jiakes.v10i3.1446

Novela, D. Y., & Santi, F. (2023). Evaluasi penerapan pengendalian intern sistem informasi akuntansi penggajian karyawan outsourcing pada PT Berkat Usaha Anak Sejahtera. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Perpajakan (Bijak), 5*(1), 38–47. https://doi.org/10.26905/j.bijak.v5i1.8518

Padriyansyah, P., & Pratiwi, T. S. (2021). Analisis sistem penggajian dalam upaya pengendalian internal perusahaan. *Jurnal Neraca, 5*(1), 48–56. https://doi.org/10.31851/neraca.v5i1.5673

Rahmawati, D., Afifudin, & Nandhiroh, U. (2024). Efektivitas pengendalian internal sistem akuntansi penggajian dan pengupahan Toko Sarjana Malang. *e-Jurnal Ilmiah Riset Akuntansi, 13*(2), 881–897.

Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.