



# JURNAL EKSOPODA

Journal of Interdisipliner

Vol. 2 No. 2 Tahun 2025

SSN Media Elektronik: 3047-888x

---



## ANALISIS EFEKTIVITAS SIKLUS PENGGAJIAN DAN PERSONALIA PADA PT ASTRA INTERNASIONAL TBK: STUDI PERIODE 2023-2024

Analysis of The Effectiveness of The Payroll and Personnel Cycle at PT Astra  
International Tbk: A Study of The Period 2023-2024

Amelia Fernanda

Universitas Negeri Makassar

Aulia Anisa

Universitas Negeri Makassar

Muh. Salman Fadlurahman

Universitas Negeri Makassar

Jusfebrianti

Universitas Negeri Makassar

Devi Eva Rianti

Universitas Negeri Makassar

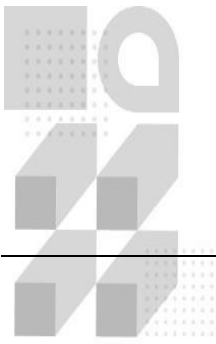
[ameliamp630@gmail.com](mailto:ameliamp630@gmail.com)

### Abstrak:

Penelitian ini menganalisis efektivitas penerapan lima komponen kerangka COSO dalam sistem pengendalian internal pada siklus penggajian PT Astra International Tbk dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan metode studi kasus berbasis data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Astra telah menerapkan kerangka COSO secara terpadu melalui sistem digital Human Capital Information System (HCIS) yang memperkuat lingkungan pengendalian, mitigasi risiko, serta aktivitas pemantauan internal. Digitalisasi HCIS terbukti meningkatkan akurasi, efisiensi, dan transparansi proses penggajian sekaligus mentransformasi fungsi SDM menjadi lebih strategis. Integrasi antara COSO dan teknologi digital dinilai mampu membangun sistem penggajian yang efektif, berintegritas, serta sejalan dengan prinsip GCG dan ESG.

**Kata kunci:** Sistem Pengendalian Internal; Siklus Penggajian; Kerangka COSO






# JURNAL EKSOPODA

Journal of Interdisipliner


## A. Pendahuluan



Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dalam seluruh aspek operasionalnya, termasuk pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Salah satu bagian penting dari manajemen SDM adalah sistem penggajian dan personalia yang berfungsi mengatur seluruh proses terkait karyawan, mulai dari perekrutan, pencatatan data, absensi, hingga pembayaran gaji. Efektivitas siklus penggajian dan personalia tidak hanya mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengelola administrasi tenaga kerja, tetapi juga menjadi indikator utama dari tata kelola perusahaan yang baik dan profesional. Dengan sistem penggajian yang efektif, perusahaan dapat menciptakan hubungan industrial yang harmonis, meningkatkan motivasi kerja, serta memperkuat kepercayaan karyawan terhadap manajemen.

PT Astra International Tbk sebagai salah satu perusahaan multinasional terbesar di Indonesia memiliki struktur organisasi yang kompleks dengan ribuan karyawan yang tersebar di berbagai anak perusahaan dan unit bisnis. Kondisi ini membuat proses penggajian dan personalia menjadi tantangan tersendiri karena harus memastikan ketepatan waktu pembayaran, keakuratan data, serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain itu, perusahaan harus mampu menjaga konsistensi sistem administrasi personalia di seluruh lini bisnis agar tidak terjadi perbedaan prosedur yang dapat mempengaruhi keadilan dan efisiensi pengelolaan SDM. Dengan demikian, efektivitas siklus penggajian menjadi salah satu aspek strategis yang mendukung keberhasilan operasional dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam menghadapi dinamika bisnis modern, transformasi digital menjadi salah satu langkah penting dalam memperkuat sistem SDM dan penggajian. Penerapan sistem penggajian berbasis teknologi informasi memberikan kemudahan dalam pencatatan data karyawan, penghitungan gaji otomatis, dan pelaporan keuangan yang lebih akurat (Prastiwi, Romli, dan Meiriasari, 2023). Selain itu, digitalisasi memungkinkan integrasi antara sistem kehadiran, absensi, dan data personalia sehingga dapat mengurangi potensi kesalahan manual serta mempercepat proses administrasi. Menurut Hindarto dan Nurfaizi (2023), perusahaan yang berhasil menerapkan sistem penggajian berbasis digital umumnya mengalami peningkatan efisiensi operasional dan transparansi dalam



manajemen SDM. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi dalam pengelolaan penggajian memiliki kontribusi besar terhadap efektivitas organisasi.

Namun, efektivitas siklus penggajian tidak hanya bergantung pada penggunaan teknologi, tetapi juga pada sistem pengendalian internal dan kebijakan organisasi yang mendasarinya. Pengendalian internal berfungsi memastikan bahwa setiap tahap dalam proses penggajian berjalan sesuai prosedur dan bebas dari kecurangan, manipulasi data, atau kesalahan pencatatan. Mutia, Lubis, dan Syafina (2024) menekankan pentingnya peran audit internal dalam menjaga keandalan sistem informasi akuntansi penggajian agar dapat memberikan data yang valid bagi pengambilan keputusan manajerial. Oleh karena itu, keberhasilan sistem penggajian yang efektif membutuhkan kolaborasi antara teknologi, kebijakan perusahaan, dan pengawasan internal yang memadai.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas siklus penggajian dan personalia pada PT Astra International Tbk selama periode 2023–2024. Fokus penelitian mencakup identifikasi proses utama dalam siklus penggajian dan personalia, evaluasi efektivitas sistem yang diterapkan, serta faktor-faktor yang mendukung atau menghambat pelaksanaannya di lingkungan perusahaan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam memperkuat sistem manajemen SDM, meningkatkan efisiensi administrasi, serta menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan dalam mewujudkan tata kelola SDM yang lebih modern, transparan, dan akuntabel.

### **B. Landasan Teori**

#### **Teori Siklus Penggajian dan Personalia**

Siklus penggajian adalah sistem yang digunakan perusahaan untuk mengelola kompensasi karyawan (Palinggi, 2022). Sedangkan gaji adalah upah tetap yang dibayarkan perusahaan kepada karyawan yang membantu menjalankan proses bisnisnya. Dukungan karyawan, terutama dari departemen SDM, sangat penting bagi perusahaan untuk memastikan kelancaran proses bisnis dan pencapaian tujuan. Oleh karena itu, hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawannya, termasuk dalam proses dan sistem SDM dan penggajian, sangatlah penting.

Siklus penggajian dan SDM merupakan serangkaian aktivitas bisnis dan operasi pemrosesan data terkait yang terus-menerus terkait dengan pengelolaan potensi karyawan yang efektif. Siklus penggajian dan SDM dimulai dengan rekrutmen dan perhitungan gaji karyawan, dan diakhiri dengan pemotongan pajak penghasilan karyawan yang wajib disetorkan kepada pemerintah. Siklus ini terdiri dari empat fungsi bisnis, yaitu manajemen sumber daya manusia, pencatatan penerimaan dan penyusunan penggajian, pencairan gaji, dan penyusunan Surat Pemberitahuan Pajak (SPT) karyawan dan pembayaran pajak. Akun, dokumen, dan catatan terkait yang terdapat dalam keempat fungsi bisnis ini saling terkait.

Palinggi (2022) mengidentifikasi bahwa dalam praktiknya, siklus penggajian rentan terhadap berbagai bentuk kecurangan yang dapat merugikan perusahaan. Beberapa contohnya antara lain pelaporan waktu kehadiran yang tidak sesuai kenyataan, manipulasi data lembur, hingga pembayaran gaji kepada mantan pegawai atau bahkan pegawai fiktif yang tercatat dalam sistem. Kondisi ini umumnya muncul akibat lemahnya sistem pengendalian internal, kurangnya verifikasi data karyawan, serta tidak adanya pemisahan fungsi yang jelas antara bagian personalia, keuangan, dan pengawasan. Jika tidak ditangani dengan baik, praktik semacam ini dapat menimbulkan kerugian finansial, mengurangi kepercayaan terhadap sistem manajemen, dan merusak integritas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan sistem penggajian yang terintegrasi dengan sistem absensi dan audit internal untuk memastikan bahwa setiap pembayaran gaji didasarkan pada data aktual dan valid.

### **Konsep Pengendalian Internal Menurut Kerangka COSO**

Pengendalian internal merupakan komponen penting dalam sistem tata kelola organisasi yang bertujuan untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan perusahaan. Tujuan utama dari pengendalian internal meliputi efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan, serta kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. Dalam konteks manajemen modern, pengendalian internal tidak hanya dipandang sebagai mekanisme pengawasan, melainkan sebagai bagian integral dari proses manajerial yang mendukung pencapaian kinerja yang transparan dan akuntabel.

Kerangka pengendalian internal yang paling banyak digunakan secara global adalah *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). Model COSO menjelaskan bahwa pengendalian internal terdiri dari lima komponen utama, yaitu lingkungan pengendalian (*control environment*), penilaian risiko (*risk assessment*), aktivitas pengendalian (*control activities*), informasi dan komunikasi (*information and communication*), serta pemantauan (*monitoring activities*). Kelima komponen ini saling berinteraksi membentuk sistem yang komprehensif untuk memastikan kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan kebijakan dan tujuan yang telah ditetapkan (Widjaja, 2021).

Penilaian risiko menjadi elemen penting dalam kerangka COSO karena membantu organisasi mengidentifikasi dan mengelola potensi hambatan terhadap pencapaian tujuan. Dalam sistem penggajian dan personalia, risiko yang muncul dapat berupa kesalahan perhitungan gaji, manipulasi data kehadiran, hingga adanya pegawai fiktif. Aktivitas pengendalian seperti pemisahan fungsi, verifikasi data, serta otorisasi transaksi menjadi langkah konkret dalam mencegah terjadinya penyimpangan tersebut. Sistem informasi dan komunikasi yang efektif juga diperlukan untuk memastikan bahwa data yang digunakan dalam proses penggajian akurat dan dapat dipercaya.

Penerapan teori pengendalian internal menurut kerangka COSO dalam organisasi besar seperti PT Astra International Tbk memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan SDM. Pengintegrasian kelima komponen COSO

memungkinkan perusahaan untuk memperkuat sistem pengawasan, mengurangi risiko kesalahan, dan memastikan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan maupun regulasi ketenagakerjaan yang berlaku (Suryani, 2020). Dengan demikian, penerapan COSO tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai fondasi dalam menciptakan tata kelola perusahaan yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kinerja.

### Digitalisasi dalam Sistem Human Resource (HR)

Digitalisasi sistem sumber daya manusia atau *Human Resource Information System* (HRIS) merupakan bentuk transformasi fungsi personalia dari proses manual menuju sistem berbasis teknologi informasi yang terintegrasi. HRIS dirancang untuk mengelola seluruh siklus kehidupan karyawan—mulai dari rekrutmen, administrasi data, absensi, penggajian, hingga pengembangan karier—dalam satu platform digital. Menurut Yulianah (2024), digitalisasi HR merupakan strategi yang mengubah proses tradisional menjadi sistem berbasis data dan teknologi yang mendorong efisiensi, transparansi, serta pengambilan keputusan yang lebih cepat. Dengan penerapan HRIS, perusahaan mampu mengotomasi proses administrasi, meminimalkan kesalahan manusia, dan menghasilkan data real-time yang akurat untuk mendukung strategi bisnis secara berkelanjutan.

Dalam beberapa tahun terakhir, digitalisasi HR berkembang pesat seiring meningkatnya kebutuhan organisasi terhadap efisiensi operasional dan perubahan model kerja pasca pandemi COVID-19. Sistem HR digital kini tidak hanya berfungsi sebagai alat administrasi, tetapi juga menjadi sarana pengambilan keputusan strategis berbasis data. Seipalla (2024) menjelaskan bahwa implementasi teknologi seperti *cloud computing*, *artificial intelligence* (AI), dan *data analytics* menjadi pilar utama dalam peningkatan efektivitas manajemen sumber daya manusia. Selain itu, fitur seperti *Employee Self-Service* (ESS) dan *Manager Self-Service* (MSS) memungkinkan karyawan dan manajer mengakses serta memperbarui informasi secara mandiri, yang berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan transparansi.

Penerapan HRIS secara signifikan meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan SDM di berbagai organisasi di Indonesia (Hijrasil, 2023). Melalui sistem digital, waktu pemrosesan administrasi dan penggajian dapat ditekan, sementara akurasi data meningkat karena berkurangnya intervensi manual. Selain itu, HRIS juga membantu perusahaan memastikan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan dan perpajakan, karena sistem mampu menghasilkan laporan secara otomatis dan terdokumentasi dengan baik. Manfaat ini menunjukkan bahwa digitalisasi HR bukan hanya transformasi teknologi, tetapi juga langkah strategis menuju tata kelola SDM yang akuntabel dan berbasis data.

Namun demikian, penerapan HRIS juga menghadapi sejumlah tantangan yang perlu diperhatikan oleh organisasi. Salah satu kendala utama terletak pada kesiapan sumber daya manusia dalam menerima perubahan dan mengoperasikan sistem digital baru.

Resistensi terhadap teknologi sering muncul akibat kurangnya pelatihan atau pendampingan yang memadai. Tantangan lain adalah kualitas dan keamanan data, mengingat HRIS menyimpan informasi sensitif seperti data pribadi, riwayat pekerjaan, serta rincian gaji karyawan. Oleh karena itu, pengendalian internal berbasis teknologi perlu diperkuat melalui mekanisme otorisasi, enkripsi, dan audit digital yang ketat agar sistem berjalan efektif sekaligus aman.

### **Konsep Efektivitas Sistem Penggajian dan Personalia**

Efektivitas merupakan ukuran sejauh mana suatu sistem atau kegiatan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara optimal. Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia, efektivitas menggambarkan kemampuan sistem personalia dan penggajian dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan tenaga kerja yang efisien dan akurat. Menurut Handoko (2021), sistem dikatakan efektif apabila hasil yang dicapai sesuai dengan standar kinerja yang diharapkan serta memberikan manfaat maksimal bagi organisasi. Oleh karena itu, efektivitas sistem penggajian dan personalia tidak hanya diukur dari ketepatan pembayaran gaji, tetapi juga dari kemampuan sistem tersebut dalam menjaga motivasi, kepuasan, dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

Efektivitas sistem penggajian dan personalia sangat bergantung pada integrasi antara proses administratif, pengendalian internal, serta dukungan teknologi informasi. Sistem penggajian yang efektif harus mampu memastikan keakuratan data kehadiran, jam kerja, tunjangan, dan potongan, serta menjamin pembayaran gaji dilakukan tepat waktu sesuai ketentuan. Menurut Sari (2022), keandalan sistem juga mencakup adanya mekanisme audit dan pemisahan fungsi yang jelas antara bagian HR, keuangan, dan akuntansi untuk mencegah terjadinya kesalahan atau kecurangan. Dengan kata lain, efektivitas tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir, tetapi juga dengan kualitas proses yang berlangsung di dalam sistem tersebut.

Penerapan teknologi digital seperti *Human Resource Information System* (HRIS) berperan besar dalam meningkatkan efektivitas sistem penggajian dan personalia. Melalui otomatisasi, proses yang sebelumnya memerlukan waktu dan tenaga besar kini dapat dilakukan dengan lebih cepat, akurat, dan terintegrasi. Penelitian Oktaviani (2023) menunjukkan bahwa penerapan HRIS mampu menekan tingkat kesalahan penggajian hingga di bawah 1% dan mempercepat waktu pemrosesan administrasi karyawan. Selain itu, transparansi yang dihasilkan sistem digital turut memperkuat kepercayaan karyawan terhadap keadilan sistem penggajian dan mendorong terciptanya hubungan kerja yang harmonis.

Dengan demikian, efektivitas sistem penggajian dan personalia tidak hanya menjadi indikator keberhasilan fungsi HR, tetapi juga cerminan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Kombinasi antara prosedur yang tertib, pengendalian internal yang kuat, serta pemanfaatan teknologi digital menjadikan sistem penggajian lebih efisien, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam konteks PT Astra

International Tbk, pengukuran efektivitas ini penting untuk menilai sejauh mana sistem penggajian dan personalia berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi serta kepuasan karyawan secara keseluruhan.

### Penelitian Terdahulu

No	Identitas Artikel	Metode dan Hasil Penelitian	Relevansi dengan Penelitian
1	Penerapan Pengendalian Internal Berbasis COSO terhadap Efektivitas Sistem Penggajian pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia (Suryani, 2020)	Deskriptif kuantitatif, penerapan lima komponen COSO, terutama aktivitas pengendalian dan pemantauan, berpengaruh signifikan terhadap peningkatan keandalan dan akurasi sistem penggajian	Memberikan dasar teoritis bagi penggunaan kerangka COSO sebagai alat evaluasi efektivitas sistem penggajian di PT Astra International Tbk
2	Implementasi Human Resource Information System (HRIS) dalam Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan SDM di Indonesia (Hijrasil, 2023)	Kualitatif deskriptif, menunjukkan bahwa HRIS mempercepat proses administrasi, mengurangi kesalahan penggajian, dan meningkatkan transparansi data karyawan	Menjadi acuan dalam menganalisis peran digitalisasi terhadap efektivitas siklus penggajian dan personalia
3	Tantangan Digitalisasi HR di Era Industri 4.0: Studi pada Kesiapan dan Keamanan Data Organisasi (Yulianah, 2024)	Studi kasus, menemukan bahwa keberhasilan HRIS sangat dipengaruhi oleh kesiapan SDM, pelatihan pengguna, serta kebijakan keamanan data.	Memberikan pemahaman tentang faktor pendukung dan penghambat implementasi sistem digital HR pada PT Astra International Tbk
4	Analisis Efektivitas Sistem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Jasa	Kualitatif eksploratif, hasil menunjukkan bahwa efektivitas sistem penggajian yang baik berdampak positif terhadap motivasi dan produktivitas karyawan	Menjadi referensi dalam mengaitkan efektivitas sistem penggajian dengan kinerja SDM secara keseluruhan di PT Astra International Tbk.

Nasional (Handoko, 2021)		
-----------------------------	--	--

Secara keseluruhan, hasil penelitian terdahulu tersebut menunjukkan bahwa efektivitas sistem penggajian dan personalia sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu penerapan pengendalian internal yang baik, pemanfaatan sistem digital HRIS, dan kesiapan organisasi dalam menghadapi transformasi teknologi. Temuan-temuan ini menjadi landasan penting bagi penelitian pada PT Astra International Tbk untuk menilai sejauh mana efektivitas siklus penggajian dan personalia dapat dicapai melalui integrasi antara kontrol manajerial dan sistem digital.

### C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk menggambarkan dan menganalisis secara mendalam efektivitas siklus penggajian dan personalia pada PT Astra International Tbk selama periode 2023–2024. Data penelitian bersumber dari data sekunder, meliputi Laporan Tahunan PT Astra International Tbk tahun 2023 dan 2024, dokumen terkait Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance/GCG*), serta informasi resmi yang dipublikasikan melalui situs web dan laporan keberlanjutan perusahaan. Pemilihan sumber data ini dianggap relevan untuk memberikan gambaran komprehensif dan kredibel mengenai praktik pengelolaan personalia, penggajian, serta penerapan sistem digital dalam mendukung efektivitas manajemen SDM.

Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan kerangka kerja COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) sebagai alat evaluatif utama. Analisis difokuskan pada lima komponen utama COSO, yaitu *control environment*, *risk assessment*, *control activities*, *information and communication*, serta *monitoring activities*. Melalui pendekatan ini, penelitian bertujuan mengevaluasi sejauh mana pengendalian internal dalam siklus penggajian dan personalia telah berjalan efektif, mengidentifikasi potensi risiko, serta menilai keandalan sistem dalam mendukung transparansi dan efisiensi tata kelola sumber daya manusia di PT Astra International Tbk

### D. Hasil dan Pembahasan

#### Gambaran Umum Penerapan Sistem Pengendalian Internal pada Siklus Penggajian di PT Astra International Tbk

PT Astra International Tbk, sebagai salah satu perusahaan multinasional terbesar di Indonesia dengan lebih dari 180.000 karyawan di berbagai lini usaha, menerapkan sistem pengendalian internal yang kuat untuk memastikan keakuratan, keamanan, dan transparansi dalam proses penggajian. Pengendalian ini didasarkan pada prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dan *kerangka Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), yang membantu mengidentifikasi risiko dan meminimalkan potensi kesalahan atau kecelakaan. Sistem penggajian telah terintegrasi secara digital melalui *Human Capital Information System* (HCIS), yang mengotomatisasi seluruh aspek kompensasi karyawan, mulai dari pencatatan absensi, perhitungan tunjangan, hingga distribusi slip gaji elektronik. Setiap tahapan proses melibatkan fungsi keuangan, sumber daya manusia (SDM), dan auditor internal, sehingga mempermudah pengawasan lintas entitas anak perusahaan dibawah grup Astra.

Dalam konteks yang lebih luas, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kerangka COSO secara efektif mengurangi risiko penipuan dalam sistem penggajian, seperti yang terungkap dalam studi oleh *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) pada tahun 2020, yang menemukan bahwa perusahaan dengan kontrol internal yang kuat berdasarkan COSO mengalami penurunan kejadian kecelakaan hingga 30%. Selain itu, penelitian dari *Journal of Accounting Research* (2018) mengumumkan bahwa sistem integrasi digital seperti HCIS tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga memperkuat transparansi, terutama dalam skala besar seperti Astra, dengan mengurangi kesalahan manusia dan memungkinkan audit real-time. Hal ini sejalan dengan tren global menuju digitalisasi penggajian, di mana perusahaan multinasional lainnya melaporkan peningkatan kepatuhan GCG melalui teknologi, sehingga Astra dapat menjadi model bagi industri di Indonesia untuk mengadopsi praktik serupa guna mendukung pertumbuhan berkelanjutan.

#### Analisis Penerapan Lima Komponen COSO dalam Siklus Penggajian Astra

Penerapan lima komponen *internal control framework* COSO pada siklus penggajian Astra dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*).

Astra menanamkan nilai-nilai integritas, profesionalisme, dan kepatuhan sebagai dasar budaya kerja. Nilai-nilai ini dituangkan dalam Astra Corporate Philosophy dan Code of Conduct yang wajib ditaati seluruh karyawan. Manajemen puncak menunjukkan komitmen terhadap pengendalian internal melalui pembentukan struktur organisasi yang jelas, termasuk pemisahan fungsi antara penyusun, pemeriksa, dan penyetuju penggajian.

2. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*).  
Astra secara berkala melakukan risk assessment untuk mengidentifikasi potensi risiko seperti kesalahan input data, manipulasi jam kerja, atau kebocoran data pribadi karyawan. Setiap risiko kemudian dievaluasi berdasarkan tingkat kemungkinan dan dampaknya. Hasil penilaian digunakan untuk memperbarui kebijakan dan prosedur penggajian.
3. Kegiatan Pengendalian (*Control Activities*).  
Pengendalian aktivitas dilakukan melalui penggunaan sistem berbasis otorisasi berlapis, dimana setiap transaksi gaji memerlukan persetujuan dari atasan langsung dan divisi keuangan. Selain itu, sistem otomatisasi dalam HCIS mengurangi intervensi manual, sehingga memperkecil peluang terjadinya kesalahan atau fraud.
4. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*).  
Astra memastikan bahwa seluruh informasi terkait penggajian dapat diakses secara transparan oleh karyawan melalui portal internal. Komunikasi dua arah difasilitasi melalui sistem *employee helpdesk*, yang memungkinkan karyawan melaporkan ketidaksesuaian data atau pertanyaan seputar kompensasi dengan cepat dan terstruktur.
5. Pemantauan (*Monitoring Activities*).  
Fungsi audit internal melakukan pemantauan berkala terhadap efektivitas sistem penggajian. Laporan hasil audit menjadi dasar bagi manajemen dalam memperbaiki kelemahan sistem serta memperkuat pengendalian yang ada. Audit juga melibatkan *key performance indicators* (KPI) sebagai tolok ukur keandalan proses penggajian.

Dari kelima komponen tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan pengendalian internal pada siklus penggajian Astra telah efektif, tetapi efektivitas ini tidak muncul secara instan. Proses implementasi sistem berbasis COSO memerlukan komitmen berkelanjutan dari manajemen serta kesiapan budaya organisasi. Astra berhasil membangun budaya kepatuhan melalui pelatihan berkala tentang etika dan tata kelola bagi seluruh karyawan, termasuk di tingkat manajerial. Selain itu, Astra juga mengintegrasikan sistem pengendalian internalnya dengan pendekatan *Three Lines of Defense* di mana unit operasional bertindak sebagai lini pertama, manajemen risiko dan kepatuhan sebagai lini kedua, dan audit internal sebagai lini ketiga. Pendekatan ini memperkuat fungsi pemantauan dan mempercepat deteksi dini terhadap kesalahan atau kecurangan yang mungkin terjadi dalam proses penggajian.

Efektivitas sistem penggajian juga didukung oleh adanya *Whistleblowing System* (WBS) yang memungkinkan karyawan melaporkan dugaan penyimpangan terkait kompensasi atau perilaku tidak etis tanpa rasa takut. Dengan kombinasi struktur, budaya, dan teknologi tersebut, Astra membangun sistem penggajian yang tidak hanya efisien, tetapi juga berintegritas tinggi.


### Dampak Digitalisasi terhadap Efektivitas Sistem Penggajian

Penerapan Human Capital Information System (HCIS) di PT Astra International Tbk membawa perubahan signifikan terhadap efektivitas sistem penggajian dengan mengotomatisasi proses perhitungan gaji, sehingga mengurangi risiko kesalahan manusia, mempercepat waktu membaca, dan meningkatkan akurasi laporan keuangan. Melalui integrasi data lintas divisi, sistem ini memastikan bahwa setiap pembayaran sesuai dengan kebijakan kompensasi dan regulasi ketenagakerjaan. Selain itu, digitalisasi memberikan dampak strategi terhadap pengambilan keputusan manajerial, di mana data dari HCIS digunakan untuk analisis produktivitas, tingkat absensi, dan efektivitas pelatihan, sehingga mentransformasi divisi HR dari fungsi administratif menjadi fungsi strategis berbasis data. Implementasi ini juga memperkuat keterkaitan antara sistem penggajian dengan laporan kelaparan, khususnya aspek sosial dalam ESG, dengan menunjukkan komitmen terhadap kesejahteraan karyawan, kesetaraan upah, dan pemenuhan ketenagakerjaan nasional. Namun, digitalisasi memastikan tuntutan inovasi yang berkelanjutan, termasuk sistem TI mutakhir dan aman dari peretasan melalui audit cyber risk periodik serta kemitraan eksternal untuk keamanan sistem payroll berbasis cloud, yang menekankan bahwa efektivitas sistem bergantung pada pengawasan dan pemeliharaan yang berkelanjutan.

Dalam konteks yang lebih luas, hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa otomatisasi sistem penggajian seperti HCIS secara signifikan meningkatkan efisiensi operasional di perusahaan multinasional, sebagaimana diungkapkan dalam studi oleh *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) pada tahun 2020, yang menemukan bahwa implementasi kerangka COSO melalui teknologi digital mengurangi risiko penipuan hingga 30% dan memperbaiki transparansi laporan keuangan. Penelitian ini juga menyoroti bagaimana integrasi data lintas divisi tidak hanya meminimalkan kesalahan manusia tetapi juga mendukung kepatuhan regulasi global, seperti standar ESG, sehingga perusahaan seperti Astra dapat melakukan integrasi praktik ini untuk membangun kepercayaan pemangku kepentingan dan meningkatkan daya saing di pasar internasional.

Selain itu, penelitian dari *Journal of Accounting Research* (2018) mengkonfirmasi transformasi divisi HR melalui pengambilan keputusan berbasis data, di mana sistem digital seperti HCIS memungkinkan analisis prediktif untuk mengoptimalkan produktivitas karyawan dan mengurangi absensi, dengan dampak positif terhadap retensi talenta dan kinerja organisasi. Dalam skala global, studi ini menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadopsi teknologi serupa melaporkan peningkatan 25% dalam efisiensi pengambilan keputusan, yang sejalan dengan tren digitalisasi di era Industri 4.0, di mana Astra dapat menjadi pionir di Indonesia untuk mengintegrasikan aspek keinginan sosial, seperti kesetaraan upah, ke dalam strategi bisnis yang lebih luas guna mendukung tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs).

### Faktor Internal dan Eksternal yang Mempengaruhi Pengendalian Internal Astra




Secara internal, efektivitas pengendalian sistem penggajian di PT Astra International Tbk sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia dan komitmen manajemen terhadap kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan. Astra menerapkan program pelatihan berkelanjutan dan sistem rotasi jabatan untuk mencegah penyalahgunaan wewenang serta memastikan setiap karyawan memahami tanggung jawab pengendalian internal dalam proses operasionalnya. Selain itu, budaya organisasi yang menekankan integritas dan profesionalisme menjadi bagian dari lingkungan pengendalian yang kuat, yang sejalan dengan prinsip *control environment* dalam kerangka COSO. Upaya ini memastikan bahwa setiap aktivitas dalam siklus penggajian berjalan sesuai standar etika dan kebijakan perusahaan.

Faktor eksternal seperti perubahan regulasi pemerintah, perkembangan teknologi informasi, dan dinamika pasar tenaga kerja juga berpengaruh terhadap sistem pengendalian internal yang diterapkan. PT Astra International Tbk merespons tantangan ini melalui strategi perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam tata kelola SDM dan penggajian. Perusahaan membentuk Human Capital Center of Excellence (HCCoE) sebagai unit yang berfungsi menstandarisasi kebijakan dan prosedur HR di seluruh anak perusahaan. Melalui HCCoE, Astra memastikan bahwa sistem penggajian berjalan seragam, akurat, serta sesuai dengan prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* dan kerangka COSO yang diterapkan secara konsisten di seluruh lini bisnis.

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian internal di Astra dipengaruhi oleh keseimbangan antara faktor internal dan eksternal yang saling melengkapi. Secara internal, komitmen manajemen terhadap pelatihan, rotasi jabatan, dan budaya integritas terbukti memperkuat pengawasan serta mengurangi risiko kesalahan dan kecurangan. Sementara secara eksternal, kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan kebijakan terhadap perubahan regulasi dan perkembangan teknologi memastikan keberlanjutan efektivitas sistem pengendalian. Analisis ini sejalan dengan hasil studi yang menemukan bahwa perusahaan dengan kontrol internal berbasis COSO yang kuat mengalami penurunan risiko operasional secara signifikan, terutama ketika didukung oleh pengembangan kompetensi SDM yang adaptif terhadap teknologi digital.

Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian internal Astra tidak hanya bergantung pada penerapan teknologi, tetapi juga pada kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi transformasi digital. Astra secara aktif melaksanakan program *digital upskilling* dan pelatihan berbasis kompetensi melalui kerja sama dengan lembaga profesional serta universitas mitra untuk memastikan seluruh karyawan memahami sistem dan standar pengendalian internal perusahaan. Di sisi lain, integrasi sistem eksternal seperti e-tax dan BPJS Online memperkuat kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan dan perpajakan, serta menekan risiko pelaporan yang tidak akurat. Temuan ini menegaskan bahwa sinergi antara penguatan kapasitas SDM, inovasi digital, dan kepatuhan regulasi merupakan fondasi utama dalam



menciptakan sistem pengendalian internal yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan di lingkungan PT Astra International Tbk.

### E. Kesimpulan

#### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai analisis efektivitas siklus penggajian dan personalia pada PT Astra International Tbk periode 2023-2024, dapat disimpulkan bahwa sistem penggajian yang diterapkan perusahaan telah berjalan dengan efektif dan efisien. Penggunaan sistem digital berbasis Human Resource Information System (HRIS) yang terintegrasi dengan modul absensi, keuangan, serta kinerja karyawan terbukti mampu meningkatkan akurasi perhitungan gaji dan mempercepat proses administrasi penggajian. Selain itu, pengelolaan personalia telah menunjukkan kinerja yang baik dalam mendukung strategi sumber daya manusia, terutama dalam hal pengelolaan data karyawan, pemantauan kinerja, serta kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan yang berlaku.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan beberapa aspek yang perlu diperbaiki agar efektivitas sistem semakin optimal. Masih terdapat kendala teknis seperti keterlambatan pembaruan data lembur dan kurangnya pelatihan lanjutan bagi staf HR dalam memanfaatkan seluruh fitur sistem HRIS. Selain itu, integrasi data antara divisi personalia, keuangan, dan operasional belum sepenuhnya berjalan secara real time sehingga masih memerlukan validasi manual. Dengan demikian, meskipun secara umum siklus penggajian dan personalia pada PT Astra International Tbk telah efektif, perusahaan tetap perlu melakukan peningkatan berkelanjutan untuk mencapai efisiensi dan akurasi yang maksimal.

#### Saran

Untuk meningkatkan efektivitas siklus penggajian dan personalia di masa mendatang, PT Astra International Tbk disarankan untuk memperkuat kompetensi digital sumber daya manusianya melalui pelatihan rutin mengenai penggunaan sistem HRIS dan teknologi pendukung lainnya. Selain itu, perusahaan perlu mengoptimalkan integrasi sistem antara divisi personalia, keuangan, dan operasional agar pengolahan data penggajian dapat dilakukan secara otomatis dan real time. Audit internal serta evaluasi berkala juga perlu dilakukan guna memastikan keakuratan data dan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan serta regulasi pemerintah.

Selanjutnya, pemanfaatan data analytics di bidang SDM dapat menjadi langkah strategi bagi perusahaan dalam memantau tren kehadiran, produktivitas, dan efisiensi biaya tenaga kerja. Melalui analisis data tersebut, manajemen dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dalam perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia. Terakhir, PT Astra International Tbk diharapkan terus menyesuaikan kebijakan personalia dan penggajian sesuai dengan regulasi terbaru yang berlaku di Indonesia agar

operasional perusahaan tetap berjalan sesuai standar hukum dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

### F. Daftar Pustaka

- Apriliza, Y., Kamilah, K., & Atika. (2023). Analisis Efektivitas Sistem Informasi Akuntansi Penggajian dalam Mendukung Pengendalian Intern pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) UPT Balai Yasa Pulubrayan. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 8(3). <https://doi.org/10.30651/jms.v8i3.20387>
- Handoko, T. H. (2021). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFPE.
- Hijrasil, A. (2023). Implementasi Human Resource Information System (HRIS) dalam Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan SDM di Indonesia. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hindarto, D., & Nurfaizi, K. (2023). Analisis dan Perbaikan Sistem Penggajian Menggunakan Metode Agile untuk Meningkatkan Efisiensi dan Keadilan. *Jurnal Rekayasa Sistem Informasi*, 5(2), 120–132.
- Institut Akuntan Publik Amerika. (2020). *Pengendalian internal dan pengurangan kecurangan dalam organisasi: Sebuah studi tentang efektivitas kerangka kerja COSO*. Institut Akuntan Publik Amerika.
- Mutia, L., Lubis, F. A., & Syafina, L. (2024). Analisis Efektivitas Sistem Informasi Akuntansi Penggajian Karyawan pada PTPN II Sei Semayang. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 14(1), 150–160.
- Oktaviani, N. (2023). Analisis Efektivitas Sistem Penggajian Berbasis HRIS pada Perusahaan Swasta di Indonesia. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Palinggi, L. R. T. (2022). TINJAUAN PELAKSANAAN AUDIT SIKLUS PENGGAJIAN DAN PERSONALIA PT ABC OLEH KAP AR UTOMO (Doctoral dissertation, Politeknik Keuangan Negara STAN). <https://eprints.pknstan.ac.id/1701/>




# JURNAL EKSOPODA

Journal of Interdisipliner

---

Prastiwi, R., Romli, H., & Meiriasari, V. (2023). Pengaruh Sistem Penggajian dan Pengendalian Internal terhadap Efektivitas Sistem Informasi Akuntansi. *Jurnal ProBisnis: Manajemen dan Akuntansi*, 14(3), 145–153.



PT Astra International Tbk. (2024). Laporan keuangan konsolidasian untuk tahun yang berakhir pada 31 Desember 2023. PT Astra International Tbk. [https://www.idx.co.id/StaticData/NewsAndAnnouncement/ANNOUNCEMENTSTOCK/From\\_EREP/202402/20250227163807-497350/Astra%20Account%20December%202024.pdf](https://www.idx.co.id/StaticData/NewsAndAnnouncement/ANNOUNCEMENTSTOCK/From_EREP/202402/20250227163807-497350/Astra%20Account%20December%202024.pdf)

Sari, D. P. (2022). *Evaluasi Efektivitas Sistem Penggajian dan Pengendalian Internal*. Bandung: Alfabeta.

Seipalla, F., Liem, N., Siregar, D. R. G., Martdana, A., & Paramarta, V. (2024). The Impact of Digitalization on Human Resource Management Practices. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Sumber Daya Manusia)*, 8(1). <https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JJSDM/article/view/42888>


Setiawan, M. N., Anwarrushsholih, P., & Andriansyah. (2021). Pendekatan Extreme Programming pada Aplikasi HRIS Pengelolaan Absensi dan Penggajian PT Jaringan Global Robotik. *Jurnal Simpatik: Jurnal Sistem Informasi dan Informatika*, 4(2). <https://doi.org/10.31294/simpatik.v4i2.5479>

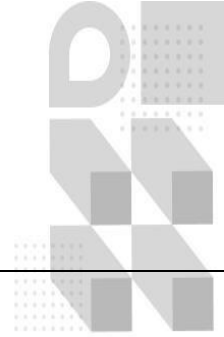
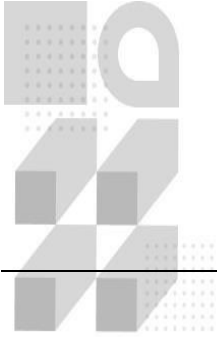
Smith, JA, & Johnson, RL (2018). Integrasi digital dan transparansi dalam sistem penggajian: Bukti dari perusahaan multinasional. *Jurnal Riset Akuntansi*, 56(3), 789-812. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12245>

Supriyadi. (2023). Integrasi Sistem Informasi Manajemen SDM dalam Transformasi Digital: Pengaruh Terhadap Efisiensi Operasional (Studi pada Industri Manufaktur di Cilegon). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2). <https://doi.org/10.56145/jurnalekonomidanbisnis.v4i2.280>

Suryani, D. (2020). *Pengendalian Internal dan Implementasi COSO dalam Perusahaan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Widjaja, L. (2021). *Sistem Pengendalian Internal Berbasis COSO Framework*. Yogyakarta: Deepublish.





# **JURNAL EKSOPODA**

Journal of Interdisipliner

Yulianah. (2022). Digital Transformation in Human Resource Management: Strategy and Implementation. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital, 5(1). <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/5078>



**JUNTER**

Jurnal Interdisipliner

