MUSYTARI

Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi

Vol 25 No 12 Tahun 2026

ISSN : 3025-9495

ANALISIS PENGUNGKAPAN KEBIJAKAN PENGGAJIAN DAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL DALAM PENGELOLAAN KARYAWAN: STUDI PADA PT AIRASIA INDONESIA

Amalia Desvita Andreas Putri[1*], Desriaji[2], Maulana Alamsyah Tahir[3], Kartika Septiary Pratiwi Musa[4]

[1,2,3,4] *Prodi Akuntansi S1, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar*
Alamat Universitas: Jl. A. P. Pettarani, Tidung, Kec. Rappocini,
Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90222
E-mail Seluruh Penulis: desvitaandreasputri@gmail.com desriaji4@gmail.com, maulanaalamsyaht@gmail.com kartika.septiary@unm.ac.id

Abstrak

Penelitian ini menganalisis bagaimana PT AirAsia Indonesia Tbk mengungkapkan kebijakan penggajian dan sistem pengendalian internal dalam pengelolaan karyawan pada Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan 2025. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus dan analisis konten atas data sekunder. Lima komponen COSO dipakai sebagai kerangka pembacaan, dan setiap indikator dikodekan ke dalam tiga tingkat pengungkapan: tidak diungkapkan, diungkapkan tanpa penjelasan, dan diungkapkan beserta penjelasan. Dari 17 indikator yang dinilai, sembilan indikator (52,9%) diungkapkan beserta penjelasan, empat indikator (23,5%) diungkapkan tanpa penjelasan, dan empat indikator (23,5%) tidak diungkapkan. Pengungkapan yang rinci terdapat pada tingkat kebijakan dan tata kelola, yaitu dasar penetapan gaji, struktur remunerasi, perbandingan imbal jasa terendah dengan upah minimum, kesenjangan upah gender, audit internal, sistem pengendalian internal, dan pelaporan pelanggaran. Sebaliknya, aspek prosedural belum diuraikan secara terperinci, meliputi tahapan teknis penggajian, pemisahan tugas dan otorisasi dalam penggajian, risiko ketenagakerjaan atau penggajian, serta temuan dan tindak lanjut audit di bidang sumber daya manusia. Hasil ini menggambarkan apa yang diungkapkan perusahaan, bukan efektivitas pengendalian di tingkat unit kerja. Penelitian ini memberikan perspektif pengungkapan publik pada kajian pengendalian internal penggajian.

Kata kunci: pengungkapan; kebijakan penggajian; pengendalian internal; COSO; laporan tahunan

Article history
Received: November 2026
Reviewed: November 2026
Published: November 2026

Plagirism checker no 80
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

ISSN : 3025-9495

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting dalam kegiatan perusahaan, karena operasional dan pencapaian tujuan organisasi dijalankan oleh karyawan. Sebagai imbal balik atas kontribusi tersebut, perusahaan berkewajiban memberikan gaji dan hak-hak lain yang menjadi bagian dari kebijakan remunerasi. Di Indonesia, pengupahan diatur dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia (2017) tentang Pengupahan beserta perubahannya, yang menempatkan upah sebagai hak pekerja atau buruh dan mengatur, antara lain, ketentuan upah minimum serta denda atas keterlambatan pembayaran upah. Kebijakan penggajian yang disusun secara jelas membantu perusahaan memberikan imbalan berdasarkan tanggung jawab dan kontribusi karyawan sekaligus memenuhi ketentuan yang berlaku. Meskipun demikian, kebijakan saja belum cukup. Pengelolaan penggajian perlu didukung oleh pengendalian internal agar proses administrasi dan pembayaran dapat dilaksanakan secara tertib, dapat dipertanggungjawabkan, serta sesuai dengan kebijakan yang berlaku. Penelitian Padriyansyah & Pratiwi (2021) pada PT Putra Salsabil Perkasa menunjukkan bahwa sistem penggajian yang belum memiliki pemisahan tugas tersendiri belum mendukung pengendalian internal dan membuka peluang kecurangan

Pengendalian internal memiliki peran penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi, termasuk tujuan operasional, pelaporan, dan kepatuhan. Price Waterhouse Coopers (2013) memandang pengendalian internal sebagai proses yang dijalankan oleh dewan, manajemen, dan personel lain untuk memberikan keyakinan memadai atas pencapaian tujuan tersebut. Kerangka COSO terdiri atas lima komponen, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta aktivitas pemantauan, yang dijabarkan lebih lanjut ke dalam 17 prinsip. Price Waterhouse Coopers (2013) juga menegaskan adanya keterbatasan pengendalian internal, sehingga pengendalian yang dirancang baik hanya memberikan keyakinan yang memadai dan bukan keyakinan mutlak. Dalam konteks pengelolaan karyawan, kerangka tersebut relevan untuk menelaah pengungkapan kebijakan remunerasi, tanggung jawab pengawasan, fungsi audit internal, dan sistem pengendalian internal perusahaan.

Penggajian merupakan salah satu bagian penting dalam pengelolaan karyawan karena berkaitan dengan ketepatan pemberian hak karyawan dan pencatatan beban perusahaan. Mahardhita & Ade Sudarma (2024) mengenai sistem pengendalian internal penggajian pada PT Penjaminan Jamkrindo Syariah, yang menggunakan lima komponen COSO sebagai kerangka analisis, menunjukkan bahwa proses penggajian dapat mencakup pengelolaan data karyawan, pencatatan kehadiran, perhitungan gaji, verifikasi dan otorisasi, pembayaran, pencatatan akuntansi, serta dokumentasi. Penelitian tersebut juga menekankan pentingnya pembagian tugas dan otorisasi dalam mengurangi risiko kesalahan maupun penyimpangan, dan menyimpulkan bahwa sistem yang diteliti sudah memadai tetapi masih memerlukan penyempurnaan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kebijakan penggajian perlu dipahami bersama dengan pengendalian internal yang mendukung pelaksanaannya.

ISSN : 3025-9495

Bagi perusahaan terbuka, pengawasan internal tidak hanya menjadi praktik yang dianjurkan, tetapi juga bagian dari kerangka tata kelola yang diatur regulator. Otoritas Jasa Keuangan (2015) mewajibkan emiten atau perusahaan publik memiliki unit audit internal dan piagam audit internal, serta memaknai audit internal sebagai kegiatan pemberian keyakinan atas efektivitas manajemen risiko, pengendalian, dan proses tata kelola Perusahaan. Dengan demikian, informasi mengenai audit internal dan sistem pengendalian internal dalam laporan tahunan dapat dipandang sebagai salah satu sarana perusahaan untuk mengomunikasikan akuntabilitasnya kepada pemangku kepentingan.

PT AirAsia Indonesia Tbk merupakan perusahaan terbuka yang bergerak dalam bidang jasa transportasi udara. Kegiatan usaha di sektor penerbangan melibatkan berbagai fungsi pekerjaan dan kebutuhan tenaga kerja untuk mendukung keberlangsungan operasional. Oleh karena itu, pengelolaan karyawan, termasuk kebijakan penggajian dan penerapan pengendalian internal, menjadi aspek yang relevan untuk dikaji. Laporan Tahunan PT AirAsia et al. (2025) memuat informasi mengenai aspek ketenagakerjaan dan demografi karyawan, serta pengungkapan terkait tata kelola perusahaan. Laporan tersebut juga menjelaskan bahwa data yang disajikan merupakan data konsolidasian Perseroan bersama entitas anak yang dimiliki secara langsung, termasuk PT Indonesia AirAsia (PT AirAsia Indonesia Tbk, 2026). Dalam laporan tahun 2025, PT AirAsia Indonesia Tbk mengungkapkan bahwa sistem penggajiannya bersifat netral gender. Penetapan gaji didasarkan pada faktor objektif, antara lain kompetensi, kinerja, masa kerja, dan jenjang jabatan. Perusahaan juga mengungkapkan bentuk remunerasi dan fasilitas bagi karyawan tetap maupun tidak tetap, yang meliputi gaji pokok, insentif, tunjangan, seragam, serta asuransi ketenagakerjaan dan kesehatan. Selain itu, laporan tersebut menyajikan perbandingan imbal jasa karyawan tingkat terendah dengan upah minimum di sejumlah wilayah operasional, termasuk Makassar. Pengungkapan ini memberikan gambaran mengenai prinsip dan informasi kebijakan penggajian yang disampaikan perusahaan kepada pemangku kepentingan, sekaligus menunjukkan upaya perusahaan menempatkan kebijakan upahnya dalam acuan yang dapat dibandingkan secara eksternal.

Selain kebijakan penggajian, laporan perusahaan juga memuat bagian khusus mengenai audit internal dan sistem pengendalian internal. Dalam Laporan Tahunan PT AirAsia et al. (2025), pembahasan audit internal terdapat pada halaman 251, sedangkan sistem pengendalian internal dibahas pada halaman 255. Perusahaan juga mengungkapkan keberadaan sistem pelaporan pelanggaran pada halaman 291 (PT AirAsia Indonesia Tbk, 2026). Informasi tersebut dapat digunakan untuk menelaah bagaimana perusahaan mengomunikasikan perangkat pengawasan dan tata kelola yang berkaitan dengan pengelolaan organisasi. Namun, pengungkapan dalam laporan tahunan tidak dengan sendirinya membuktikan seluruh prosedur penggajian telah berjalan efektif, karena laporan publik tidak selalu menjelaskan secara terperinci tahapan teknis seperti pemeriksaan daftar hadir, perhitungan gaji, otorisasi pembayaran, dan pemisahan tugas pada setiap unit kerja. Keterbatasan tersebut membedakan penelitian ini dari penelitian terdahulu. Mahardhita & Ade Sudarma (2024) menelaah praktik penggajian dari dalam perusahaan melalui observasi langsung, dokumentasi internal, dan studi literatur,

ISSN : 3025-9495

sehingga tahapan teknis penggajian dapat diuraikan secara rinci. Penelitian ini, sebaliknya, bertumpu pada informasi yang tersedia bagi publik dan karena itu berfokus pada apa yang diungkapkan perusahaan, bukan pada bagaimana prosedur dijalankan di tingkat unit kerja. Sudut pandang ini bernilai karena laporan tahunan merupakan sumber informasi yang dapat diakses oleh investor, karyawan, calon karyawan, regulator, dan masyarakat, sehingga kelengkapan dan kejelasan pengungkapannya turut menentukan seberapa jauh pemangku kepentingan dapat menilai pengelolaan karyawan perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berfokus pada analisis pengungkapan kebijakan penggajian dan sistem pengendalian internal dalam pengelolaan karyawan pada PT AirAsia Indonesia Tbk. Rumusan masalah penelitian ini adalah: (1) bagaimana perusahaan mengungkapkan kebijakan penggajian dan remunerasi karyawan dalam Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan 2025; (2) bagaimana perusahaan mengungkapkan audit internal, sistem pengendalian internal, dan sistem pelaporan pelanggaran yang berkaitan dengan pengelolaan organisasi; dan (3) aspek apa saja terkait penggajian dan pengendalian internal yang belum diuraikan secara terperinci dalam laporan tersebut.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan memanfaatkan data sekunder, terutama laporan tahunan dan laporan keberlanjutan perusahaan. Analisis dilakukan dengan mengidentifikasi, mengelompokkan, dan mendeskripsikan informasi mengenai kebijakan penggajian, remunerasi, audit internal, serta sistem pengendalian internal yang diungkapkan perusahaan, dengan lima komponen COSO sebagai kerangka pembacaan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan memberikan gambaran mengenai bentuk pengungkapan kebijakan penggajian dan sistem pengendalian internal PT AirAsia Indonesia Tbk, sekaligus mengidentifikasi aspek-aspek yang telah dijelaskan maupun yang belum diuraikan secara terperinci dalam laporan perusahaan. Secara teoretis, hasil penelitian diharapkan memperkaya kajian pengendalian internal penggajian dengan perspektif pengungkapan publik. Secara praktis, hasilnya dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan kejelasan informasi ketenagakerjaan dan tata kelola yang disampaikan kepada pemangku kepentingan.

Tinjauan Literatur

Kebijakan Penggajian dan Remunerasi

Gaji atau upah merupakan imbalan atas pekerjaan yang dilakukan karyawan sekaligus beban yang harus dicatat dan dikelola perusahaan. Pemerintah Republik Indonesia (2021) Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 2021 memandang upah sebagai hak pekerja atau buruh, sehingga pemberiannya bukan sekadar kebijakan internal, melainkan kewajiban yang memiliki dasar hukum, termasuk ketentuan upah minimum dan denda atas keterlambatan pembayaran (Peraturan Presiden Republik Indonesia, 2017). Peraturan tersebut telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 2023 dan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2025, sehingga penelaahan atas kepatuhan perlu memperhatikan ketentuan yang berlaku pada periode pelaporan.

ISSN : 3025-9495

Dalam praktik perusahaan, remunerasi mencakup cakupan yang lebih luas daripada gaji pokok, misalnya insentif, tunjangan, seragam, dan jaminan asuransi (PT AirAsia Indonesia Tbk, 2026). Dalam penelitian ini, kebijakan penggajian dipahami sebagai prinsip dan dasar penetapan gaji, bentuk remunerasi dan fasilitas, serta acuan upah yang dibandingkan dengan ketentuan upah minimum, sepanjang hal tersebut diungkapkan perusahaan kepada pemangku kepentingan.

Pengendalian Internal dan Kerangka COSO

Price Waterhouse Coopers (2013) mendefinisikan pengendalian internal sebagai proses yang dijalankan oleh dewan, manajemen, dan personel lain untuk memberikan keyakinan memadai atas pencapaian tujuan operasi, pelaporan, dan kepatuhan. Kerangka ini terdiri atas lima komponen. Lingkungan pengendalian menjadi fondasi dan mencakup integritas, nilai etika, pengawasan dewan, struktur dan kewenangan, komitmen terhadap kompetensi, serta akuntabilitas. Penilaian risiko berkaitan dengan identifikasi dan analisis risiko yang mengancam tujuan organisasi, termasuk risiko kecurangan. Aktivitas pengendalian berupa kebijakan dan prosedur, seperti otorisasi, verifikasi, dan pemisahan tugas. Informasi dan komunikasi menekankan bahwa informasi yang relevan harus tersedia dan dikomunikasikan, baik secara internal maupun kepada pihak eksternal. Aktivitas pemantauan meliputi evaluasi berkelanjutan maupun terpisah serta tindak lanjut atas kelemahan yang ditemukan.

Price Waterhouse Coopers (2013) menegaskan bahwa kelima komponen tersebut harus hadir dan berfungsi bersama-sama agar pengendalian internal dapat dikatakan efektif, dan bahwa pengendalian internal tetap memiliki keterbatasan karena hanya memberikan keyakinan yang memadai. Keterbatasan ini penting bagi penelitian yang menggunakan data sekunder, karena keberadaan uraian dalam laporan tidak identik dengan berfungsinya pengendalian di lapangan. Studi pada perusahaan di Amerika Serikat menemukan bahwa kelemahan pengendalian internal cenderung ditemukan pada perusahaan yang lebih kecil, lebih muda, lebih lemah secara keuangan, serta memiliki operasi yang lebih kompleks atau berubah cepat (Doyle et al., 2007). Secara lebih umum, sebagian besar kasus kecurangan okupasional berkaitan dengan ketiadaan atau pengabaian pengendalian internal (ACFE, 2024)

Pengendalian Internal pada Proses Penggajian

Penggajian merupakan proses berulang yang melibatkan banyak tahapan dan banyak data, sehingga rentan terhadap kesalahan maupun penyimpangan. Mahardhita & Ade Sudarma (2024) menguraikan tahapan penggajian pada PT Penjaminan Jamkrindo Syariah, mulai dari pengelolaan data karyawan, pencatatan kehadiran, perhitungan gaji, verifikasi dan otorisasi, pembayaran, hingga pencatatan akuntansi dan dokumentasi, lalu membandingkannya dengan lima komponen COSO. Mereka menyimpulkan bahwa sistem pengendalian penggajian pada perusahaan tersebut sudah memadai, tetapi masih perlu diperbaiki agar lebih efektif dan sesuai dengan nilai syariah. Zulkifli et al. (2026) menilai sistem informasi akuntansi penggajian pada PT TH Indo Plantations dengan lima komponen COSO. Mereka menemukan bahwa lingkungan pengendalian, aktivitas pengendalian, serta informasi dan komunikasi sudah diterapkan dengan

ISSN : 3025-9495

baik, sedangkan penilaian risiko dan pemantauan masih perlu ditingkatkan. Kelemahan yang ditemukan berupa kesalahan input data premi akibat verifikasi yang belum optimal sehingga terjadi kelebihan pembayaran gaji. Padriyansyah & Pratiwi (2021) meneliti PT Putra Salsabila Perkasa melalui wawancara dan menyimpulkan bahwa sistem penggajian belum mendukung pengendalian internal karena belum ada pemisahan tugas tersendiri, sehingga terbuka peluang kecurangan. Ketiga penelitian ini menunjukkan bahwa pemisahan tugas, otorisasi, dan verifikasi merupakan titik perhatian utama dalam pengendalian penggajian, dan bahwa kelemahan di titik tersebut baru dapat dikenali jika peneliti memiliki akses ke prosedur internal perusahaan.

Audit Internal dan Pelaporan pada Perusahaan Terbuka

Bagi emiten atau perusahaan publik, fungsi pengawasan internal dan penyampaian informasi kepada publik diatur oleh Otoritas Jasa Keuangan. Peraturan OJK Nomor 56/POJK.04/2015 mewajibkan emiten atau perusahaan publik memiliki unit audit internal dan piagam audit internal, serta memaknai audit internal sebagai kegiatan pemberian keyakinan atas efektivitas manajemen risiko, pengendalian, dan proses tata kelola perusahaan (OJK, 2015). Dengan demikian, audit internal berkaitan langsung dengan komponen penilaian risiko, aktivitas pengendalian, dan pemantauan dalam kerangka COSO.

Dari sisi pelaporan, Otoritas Jasa Keuangan (2016) Peraturan OJK Nomor 29/POJK.04/2016 mewajibkan direksi menyusun laporan tahunan dan dewan komisaris menelaahnya (OJK, 2015). Ketentuan bentuk dan isi laporan tahunan kemudian diatur kembali dalam Surat Edaran OJK Nomor 16/SEOJK.04/2021 yang, antara lain, memperhatikan kewajiban penyusunan laporan keberlanjutan (OJK, 2017) . Hal ini menjelaskan mengapa Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan PT AirAsia Indonesia Tbk Tahun 2025 memuat informasi ketenagakerjaan sekaligus tata kelola dalam satu dokumen.

Pengungkapan Pengendalian Internal dalam Laporan Tahunan

Penelitian yang menelaah isi laporan tahunan memakai pendekatan yang sejalan dengan penelitian ini Bagaskara & Dewayanto (2018) mengukur pengungkapan pengendalian internal pada perusahaan manufaktur yang tercatat di Bursa Efek Indonesia pada tahun 2014–2016 dengan indeks delapan item. Item tersebut meliputi lingkungan internal (termasuk struktur tata kelola, kebijakan sumber daya manusia, dan budaya perusahaan), evaluasi risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, pengawasan oleh audit internal, cacat pengendalian internal, penilaian internal, serta penilaian eksternal. Setiap item diberi skor 1 jika diungkapkan dan 0 jika tidak. Mereka menemukan bahwa ukuran dewan dan independensi dewan berpengaruh positif terhadap pengungkapan pengendalian internal, sedangkan kepemilikan institusional berpengaruh negatif.

Dioga Alif Maulana (2017) menilai kualitas pengungkapan laporan tahunan 39 perusahaan Indeks LQ-45 tahun 2016–2017 melalui analisis konten. Skor diberikan pada tiga tingkat, yaitu tidak diungkapkan, diungkapkan tanpa penjelasan, dan diungkapkan beserta penjelasan. Hasilnya menunjukkan bahwa kualitas pengungkapan bervariasi antarperusahaan, dan bahwa banyak

ISSN : 3025-9495

perusahaan menyajikan suatu informasi tanpa menambahkan penjelasan. Temuan ini menguatkan alasan penelitian ini membedakan antara informasi yang sekadar disebut dan informasi yang diuraikan secara terperinci.

Teori Keagenan dan Pengungkapan

Teori keagenan memandang hubungan antara pemilik dan manajer sebagai hubungan yang dapat menimbulkan konflik kepentingan dan biaya keagenan, termasuk biaya untuk memantau perilaku manajer (Jensen & Meckling, 1976). Dalam kerangka ini, pengungkapan informasi dapat dipandang sebagai mekanisme untuk mengurangi kesenjangan informasi antara manajemen dan pihak luar (Healy & Palepu, 2001). Pandangan ini juga dipakai dalam penelitian pengungkapan di Indonesia (Dioga Alif Maulana., 2017; Bagaskara & Dewayanto, 2018) , tetapi dalam penelitian ini teori tersebut hanya menjadi latar penjelas dan tidak diuji. Penelitian ini memakainya untuk menjelaskan mengapa laporan tahunan relevan: laporan tersebut menjadi saluran bagi perusahaan untuk menunjukkan kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan lain bahwa pengelolaan karyawan, termasuk penggajian, berada di bawah pengawasan.

Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Ringkasan penelitian terdahulu

Peneliti	Objek dan data	Pendekatan	Temuan utama
Putri et al. (2025)	PT Penjaminan Jamkrindo Syariah; observasi selama magang, dokumentasi internal, studi literatur	Kualitatif deskriptif, studi kasus; dianalisis dengan lima komponen COSO	Pengendalian internal penggajian memadai, tetapi perlu disempurnakan untuk meningkatkan efektivitas dan kepatuhan pada nilai syariah
Padriyansyah & Pratiwi (2021)	PT Putra Salsabila Perkasa; wawancara	Deskriptif kualitatif	Sistem penggajian belum mendukung pengendalian internal karena belum ada pemisahan tugas tersendiri, sehingga ada peluang kecurangan
Zulkifli et al. (2026)	PT TH Indo Plantations; wawancara, observasi, dokumentasi	Kualitatif deskriptif; lima komponen COSO	Penggajian berjalan baik; penilaian risiko dan pemantauan perlu ditingkatkan; ada kelebihan bayar akibat kesalahan input data premi
Bagaskara & Dewayanto (2018)	Perusahaan manufaktur di BEI 2014–2016; laporan tahunan	Kuantitatif; regresi berganda dengan indeks pengungkapan delapan item	Ukuran dan independensi dewan berpengaruh positif, kepemilikan institusional berpengaruh negatif terhadap

ISSN : 3025-9495

			pengungkapan pengendalian internal
Maulana & Nurhayati (2019)	39 perusahaan Indeks LQ-45, 2016–2017; laporan tahunan	Analisis konten dengan skor tiga tingkat	Kualitas pengungkapan bervariasi antarperusahaan; rata-rata 70,85% (2016) dan 73,65% (2017)

Penelitian tentang penggajian bersumber dari data internal perusahaan sehingga mampu menjangkau tahapan teknis penggajian. Penelitian tentang pengungkapan bertumpu pada laporan tahunan, tetapi mengukur pengungkapan pengendalian internal atau tata kelola secara umum pada banyak perusahaan, bukan pengungkapan kebijakan penggajian pada satu perusahaan. Penelitian ini mengisi sudut yang berbeda, yaitu menelaah apa yang diungkapkan secara publik oleh perusahaan terbuka di sektor penerbangan mengenai penggajian dan pengendalian internal secara bersamaan. Hasilnya melengkapi, bukan menggantikan, penelitian yang menilai efektivitas prosedur dari dalam.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini memakai lima komponen COSO sebagai kerangka untuk membaca isi Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan 2025. Tabel 2 merupakan rancangan analisis penulis yang menghubungkan setiap komponen dengan informasi yang dicari dalam laporan. Rancangan ini mengacu pada indeks pengungkapan pengendalian internal Bagaskara & Dewayanto (2018), yang memasukkan kebijakan sumber daya manusia dalam komponen lingkungan internal, serta pada skor tiga tingkat Maulana dan Nurhayati (2019) untuk mencatat apakah suatu informasi tidak diungkapkan, diungkapkan tanpa penjelasan, atau diungkapkan beserta penjelasan. Hasil pembacaan berupa gambaran pengungkapan, bukan penilaian efektivitas.

Tabel 2. Rancangan analisis pengungkapan berdasarkan komponen COSO

Komponen COSO	Fokus pembacaan	Informasi yang dicari dalam laporan
Lingkungan pengendalian	Tata kelola, nilai etika, dan pengawasan atas pengelolaan karyawan	Kebijakan remunerasi, prinsip netral gender dan faktor penetapan gaji, struktur pengawasan dan komite terkait
Penilaian risiko	Pengakuan risiko yang berkaitan dengan karyawan dan penggajian	Uraian risiko ketenagakerjaan atau risiko kecurangan, bila ada
Aktivitas pengendalian	Prosedur penggajian dan pemisahan tugas	Uraian tahapan seperti daftar hadir, perhitungan gaji, dan otorisasi pembayaran, yang diperkirakan jarang diungkapkan
Informasi dan komunikasi	Penyampaian informasi kepada pemangku kepentingan	Data demografi karyawan, perbandingan imbal jasa terendah dengan upah minimum, sistem pelaporan pelanggaran
Aktivitas pemantauan	Pengawasan dan evaluasi pengendalian	Pembahasan audit internal dan sistem pengendalian internal

ISSN : 3025-9495

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus pada PT AirAsia Indonesia Tbk (Yin, 2018). Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian ini adalah menggambarkan bagaimana Perusahaan mengungkapkan kebijakan dan sistem pengendalian internal, bukan menguji hubungan antarvariabel dan bukan menilai efektivitas prosedur. Teknik yang digunakan adalah analisis konten atas dokumen public Perusahaan, dengan lima komponen COSO (Price Waterhouse Coopers (2013) sebagai kerangka pembacaan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian pengungkapan yang menelaah isi laporan tahunan (Bagaskara & Dewayanto, 2018; Maulana & Nurhayati, 2019). Perbedaannya, hasil penelitian ini disajikan secara deskriptif dan tidak dihitung sebagai indeks untuk pengujian statistik.

Objek dan Sumber Data

Objek penelitian adalah PT AirAsia Indonesia Tbk, Perusahaan terbuka yang bergerak dibidang jasa transportasi udara (OJK, 2015). Kedua, laporan perusahaan memuat informasi ketenagakerjaan, remunerasi, dan tata kelola dalam satu dokumen. Data yang digunakan adalah data sekunder berupa Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan PT AirAsia Indonesia Tbk Tahun 2025.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui dokumentasi, yaitu penelusuran dan pencatatan informasi dari laporan yang telah dipublikasikan Perusahaan. Penelitian ini tidak menggunakan wawancara maupun observasi langsung. Pengumpulan data dilakukan dalam empat langkah. Pertama, memperoleh dokumen laporan versi lengkap yang dipublikasikan Perusahaan untuk tahun 2025. Kedua, membaca seluruh dokumen untuk memetakan bagian yang releban, dimulai dari bagian yang telah teridentifikasi, yaitu audit internal, sistem pengendalian internal, dan sistem pelaporan pelanggan, serta bagian yang memuat demografi karyawan, remunerasi, dan fasilitas karyawan. Ketiga, mencatat setiap kutipan atau data yang relevan beserta nomor halamannya dalam lembar kerja analisis.

Unit Analisis dan Kriteria Pengkodean

Unit analisis adalah kalimat, paragraf, tabel, atau grafik dalam laporan yang memuat informasi tentang kebijakan penggajian dan remunerasi, audit internal, sistem pengendalian internal, atau sistem pelaporan pelanggaran. Setiap unit dikodekan ke satu atau lebih komponen COSO sesuai fokus pembacaan pada Tabel 2. Selanjutnya, setiap indikator pada Tabel 2 dinilai tingkat pengungkapannya dengan tiga kategori yang mengacu pada skor tiga tingkat Maulana dan Nurhayati (2019), sebagaimana disajikan pada Tabel 3. Kategori ini membedakan informasi yang sekadar disebut dari informasi yang diuraikan.

ISSN : 3025-9495

Tabel 3. Kriteria pengodean tingkat pengungkapan

Tingkat pengungkapan	Kriteria	Ilustrasi
Tidak diungkapkan	Tidak ditemukan informasi mengenai indikator tersebut setelah pembacaan seluruh dokumen dan penelusuran kata kunci.	Misalnya, bila tahapan otorisasi pembayaran gaji tidak disebutkan di bagian mana pun.
Diungkapkan tanpa penjelasan	Informasi hanya disebut keberadaannya atau dinyatakan secara umum, tanpa uraian mengenai dasar, pelaksana, tahapan, atau data pendukung.	Misalnya, bila laporan hanya menyatakan perusahaan memiliki sistem pengendalian internal.
Diungkapkan beserta penjelasan	Informasi disertai uraian yang cukup untuk memahami dasar, cara, pelaksana, atau data pendukungnya.	Misalnya, bila penetapan gaji dijelaskan beserta faktor-faktor yang digunakan.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara deskriptif-kualitatif melalui lima tahap. Kelima tahap ini dirancang untuk menjawab rumusan masalah sebagaimana dirangkum pada Tabel 4.
Reduksi data. Kutipan dan data yang relevan dipilih dan diringkas dari lembar kerja, sedangkan informasi yang tidak berkaitan dengan penggajian dan pengendalian internal dikeluarkan.

Kategorisasi. Data dikelompokkan ke dalam lima komponen COSO menurut Tabel 2, kemudian disusun ke dalam tiga kelompok pembahasan, yaitu kebijakan penggajian dan remunerasi; audit internal, sistem pengendalian internal, dan pelaporan pelanggaran; serta aspek teknis penggajian.

Penentuan tingkat pengungkapan. Setiap indikator diberi kategori sesuai Tabel 3, dan jumlah indikator pada tiap kategori dihitung sebagai gambaran ringkas.

Penyajian dan interpretasi. Isi pengungkapan diuraikan secara naratif dengan menyebutkan halaman sumbernya, untuk menjawab rumusan masalah pertama dan kedua.

Identifikasi aspek yang belum diuraikan. Indikator yang berkategori tidak diungkapkan atau diungkapkan tanpa penjelasan dicatat sebagai aspek yang belum diuraikan secara terperinci. Aspek teknis yang menjadi perhatian penelitian terdahulu, seperti pencatatan kehadiran, perhitungan gaji, otorisasi pembayaran, dan pemisahan tugas (Mahardhita & Ade Sudarma, 2024), diperiksa secara khusus. Tahap ini menjawab rumusan masalah ketiga.

ISSN : 3025-9495

Tabel 4. Keterkaitan rumusan masalah, data, dan analisis

Rumusan masalah	Data yang dianalisis	Teknik analisis
(1) Pengungkapan kebijakan penggajian dan remunerasi	Bagian laporan tentang karyawan, remunerasi, fasilitas, dan perbandingan imbal jasa dengan upah minimum	Kategorisasi ke komponen COSO, penentuan tingkat pengungkapan, dan uraian naratif
(2) Pengungkapan audit internal, sistem pengendalian internal, dan pelaporan pelanggaran	Bagian laporan tentang audit internal, sistem pengendalian internal, dan sistem pelaporan pelanggaran	Kategorisasi ke komponen COSO, penentuan tingkat pengungkapan, dan uraian naratif
(3) Aspek yang belum diuraikan secara terperinci	Seluruh indikator pada Tabel 2 beserta tingkat pengungkapannya	Identifikasi indikator berkategori tidak diungkapkan atau tanpa penjelasan

Kesimpulan dibatasi pada apa yang diungkapkan perusahaan. Tidak ditemukannya uraian pada suatu aspek tidak diartikan bahwa pengendalian pada aspek tersebut tidak ada atau tidak berjalan, karena laporan publik tidak selalu memuat prosedur secara terperinci.

Keabsahan Data

Keabsahan data dijaga melalui tiga cara. Pertama, informasi yang sama dibandingkan antarbagian laporan, misalnya bagian ketenagakerjaan, tata kelola, dan keberlanjutan, untuk memeriksa konsistensinya. Kedua, setiap temuan dicatat beserta nomor halaman sumbernya sehingga dapat ditelusuri kembali. Ketiga, pengodean dilakukan dua kali pada waktu yang berbeda, dan perbedaan hasil diselesaikan dengan kembali membaca teks laporan, sebagai Upaya menjaga keandalan pengodean analisis konten (Milne & Adler, 1999)

Keterbatasan Metode

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Data hanya berasal dari satu laporan pada satu perusahaan dan satu tahun pelaporan, sehingga hasilnya tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi. Data juga berupa dokumen yang disusun perusahaan sendiri, sehingga isinya mencerminkan apa yang dipilih perusahaan untuk disampaikan dan tidak membuktikan praktik di tingkat unit kerja. Pengodean tingkat pengungkapan juga memuat pertimbangan peneliti, yang dibatasi dengan kriteria tertulis pada Tabel 3 dan pencatatan sumber pada setiap temuan.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Gambaran Umum Karyawan

Pada akhir 2025, jumlah karyawan perseroan adalah sebanyak 1.163 orang, mengalami penurunan sebesar 26,6% dibanding tahun 2024 yang berjumlah 1.585 orang. Sebanyak 953 orang berstatus permanen dan 210 orang berstatus kontrak, sedangkan karyawan perempuan berjumlah 454 orang dan laki-laki berjumlah 709 orang. Karyawan terkonsentrasi di HUB CGK

ISSN : 3025-9495

(429 orang), Kantor Pusat Tangerang (318 orang), dan Bali (259 orang), yang Bersama-sama menampung 1.006 orang (86,5%). Lima wilayah lain, yaitu Lombok, Makassar, Padang, Pekanbaru, dan Yogyakarta, masing-masing hanya memiliki satu atau dua karyawan. Keterwakilan Perempuan menurun seiring naiknya level jabatan; 60,0% pada level officer (272 dari 453), 43,3% pada executive (109 dari 252), 20,0% pada supervisor (48 dari 240), dan 10,2% pada manager (21 dari 206).

Pengungkapan Kebijakan Penggajian dan Remunerasi

Dasar penetapan dan struktur gaji. Laporan menyatakan bahwa sistem penggajian bersifat netral gender dan penetapan gaji didasarkan pada kompetensi, kinerja, masa kerja, dan jenjang jabatan. Pada bagian lain, imbalan kerja dikaitkan dengan kompetensi, kinerja, pengalaman, dan upah minimum di itiap wilayah operasional, serta digambarkan layak, transparan, dan sesuai ketentuan. Dasar penetapan upah dirinci menurut fungsi. Fungsi pendukung memakai rentang nilai minimal, medium, dan maksimal berdasarkan peringkat karyawan, ditambah tunjangan tetap menurut posisi. Fungsi operasional teknis dibayara bulanan menurut posisi dengan tunjangan tetap dan tunjangan lisensi. Kru kabin menerima upah training setelah lulus pelatihan serta tunjangan tetap dan tidak tetap. Pilot dibayar menurut tahapan First Officer Trainee, First Officer, dan masa menjabat sebagai kapten. Laporan juga menyebut bahwa Perusahaan meninjau secara berkala rasio gaji pokok dan total remunerasi antara karyawan Perempuan dan laki-laki pada kelompok jabatan yang relevan.

Bentuk remunerasi dan fasilitas. Gaji Pokok, Insentif, tunjangan, seragam, serta Asuransi ketenagakerjaan dan kesehatan diberikan kepada karyawan tetap maupun tidak tetap. Empat jenis cuti, yaitu cuti perkawinan karyawan, pengkhitanan anak, pembaptisan anak, dan perkawinan anak, hanya berlaku bagi karyawan tetap. Laporan juga mengungkapkan kepesertaan BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan beserta asuransi kesehatan tambahan, manfaat pension yang dihitung dari gaji pokok, usia, dan masa kerja, serta jam kerja 8 jam perhari, 40 jam perminggu, dan 160 jam perbulan dengan kompensasi lembur “sesuai dengan ketentuan ysng berlaku”.

Kepatuhan terhadap upah minimum. Laporan menyatakan bahwa upah karyawan Tingkat terendah selalu memenuhi atau melampaui upah minimum di wilayah operasional dan menyajikan perbandingannya di sembilan wilayah. Rasio berkisar antara 100,00% dan 118,79%. Tujuh wilayah berada pada 100,00%–100,03%, sedangkan Mataram mencapai 102,46% dan Sleman 118,79%. Imbal jasa terendah di Mataram dan Sleman bernilai sama, yaitu Rp2.930.092, sehingga rasio di Sleman lebih tinggi karena upah minimumnya lebih rendah. Jika dipadankan dengan tabel demografi, Tangerang mencakup 747 karyawan (Kantor Pusat dan HUB CGK), sedangkan lima dari sembilan wilayah hanya memiliki satu atau dua karyawan.

ISSN : 3025-9495

Tabel 5. Perbandingan imbal jasa karyawan tingkat terendah dengan upah minimum, 2025

Wilayah	Upah minimum (Rp)	Imbal jasa terendah (Rp)	Rasio (%)	Karyawan di wilayah*
Tangerang	5.069.708	5.070.000	100,01	747
Badung	3.534.338	3.535.000	100,02	259 (Bali)
Mataram	2.859.620	2.930.092	102,46	1 (Lombok)
Makassar	3.880.136	3.881.000	100,02	1
Medan	4.014.072	4.015.000	100,02	51
Padang	2.994.193	2.995.000	100,03	2
Pekanbaru	3.675.937	3.676.000	100	1
Surabaya	4.961.753	4.962.000	100	100
Sleman	2.466.514	2.930.092	118,79	1 (Yogyakarta)

Sumber: PT AirAsia Indonesia Tbk.

Kesetaraan gender dan kesenjangan upah. Laporan mengungkapkan kesenjagan uoah perjam berbasis gender pada delapan tingkatan jabatan. Untuk seluruh karyawan, kesenjangan rata-rata adalah 62,62% dan median 72,59%. Untuk karyawan diluar pilot dan awak kabin, angkanya turun menjadi 15,18% (rata-rata) dan (16,49%) (median). Persentase positif berarti Perempuan dibayar lebih rendah. Laporan mengaitkan angka keseluruhan dengan struktur tenaga kerja: pilot dan awak kabin mencakup 70.29% karyawan dan Perempuan hanya 10,65% dari pilot. Laporan menafsirkannya sebagai ketidakseimbangan struktural historis, bukan ketidakadilan pemberian upah. Median negative pada kelompok non-penerbangan diartikan bahwa Perempuan pada titik Tengah distribusi menerima upah lebih tinggi, tetapi keterwakilan Perempuan pada kuartil remunerasi tertinggi tetap terbatas.

Pengungkapan Audit Internal, Sistem Pengendalian Internal, dan Pelaporan Pelanggaran

Lingkungan pengendalian. Laporan menyatakan bahwa sistem pengendalian internal (SPI) mengacu pada kerangka COSO dengan lima komponen dan menguraikan prinsip tiap komponen, yaitu 5, 4, 3, 3, dan 2 prinsip atau 17 prinsip secara keseluruhan. Sepuluh struktur pengendalian disebutkan, yaitu komite Dewan Komisaris (Komite Audit serta Komite Nominasi dan Remunerasi), Manajemen senior, batasan otorisasi, kebijakan dan prosedur, sistem informasi dan data, penganggaran, asuransi, sumber daya manusia, kode etik, dan whistleblowing. Pengelolaan karyawan dinyatakan terdokumentasi mulai dari rekrutmen hingga evaluasi kinerja dan mekanisme disiplin. Pelanggaran kode etik ditindak mulai dari peringatan hingga pemutusan hubungan kerj berdasarkan peraturan Perusahaan 2025-2027. Komite Nominasi dan Remunerasi dijelaskan memberi rekomendasi renunerasi bagi direksi dan Dewan Komisaris.

Penilaian risiko. Prinsip COSO tentang pertimbangan potensi kecurangan dicantumkan dalam penjelasan komponen, tetapi tiga butir penerapan di Perusahaan hanya memuat pemahaman

ISSN : 3025-9495

isu internal dan eksternal, kebutuhan pemangku kepentingan, serta review risiko. Bagian manajemen risiko menguraikan antara lain risiko arus kas, fluktuasi, suku bunga, pertumbuhan bisnis, regulasi ESG, keamanan informasi, dan geopolitik. Tidak ditemukan kategori risiko ketenagakerjaan atau penggajian.

Aktivitas pengendalian. Perusahaan menyatakan menetukan kriteria aktivitas, menerapkan pengendalian proses sesuai kriteria, menyimpan informasi terdokumentasi, serta memiliki sistem pengendalian dokumen. Kebijakan dan prosedur dinyatakan terdokumentasi dan ditinjau berkala. Pemisahan fungsi dan batas otorisasi dijelaskan pada tingkat organ, yaitu kewenangan Direksi dan Dewan Komisaris, pengendalian ini tidak dikaitkan dengan tahapan penggajian.

Informasi dan komunikasi. Perusahaan menyatakan memilki fungsi yang memastikan kebijakan dan informasi tersedia serta dikomunikasikan kepada pihak terkait. Perbandingan upah minimum, dan data kesenjangan upah gender. Laporan juga menyebut sistem AskPAC, yang dapat dipakai seluruh karyawan untuk menyampaikan isu atau permintaan terkait penggajian dan manfaat, hubungan ketenagakerjaan, dan rekrutmen.

Pemantauan dan Audit Internal. Pemantauan dijalankan melalui Corporate Safety, Corporate Quality Assurance, Aviation Security, dan Internal Audit, yang melaporkan hasil evaluasi secara berkala kepada pihak bertanggung jawab dan manajemen puncak. Audit internal digambarkan sebagai lini pertahanan ketiga dengan rencana audit berbasis risiko tahunan. Dasar hukumnya adalah POJK Nomor 21/POJK.04/2015, POJK Nomor 56/POJK.04/2015, dan Standar Audit Internal global 2024. Piagam audit internal diperbarui melalui keputusan Direksi tanggal 22 Desember 2025. Kepala audit internal bertanggung jawab secara struktual kepada Direktur Utama dan secraa fungsional kepada Dewan Komisaris melalui Komite Audit. Divisi ini beranggotakan tiga auditor dan sepuluh tugasnya mencakup pemeriksaan di bidang sumber daya manusia. Pada 2025 divisi ini menyelesaikan tiga perusahaan, tiga audit stasiun, dan satu audit teknologi informasi dan keamanan siber, ditambah layanan konsultasi dan sosialisasi pengendalian internal serta kebijakan antipenyuapan. Dewan Komisaris dan Direksi menyimpulkan bahwa SPI pada aspek operasional, keuangan, dan kepatuhan “cukup memadai”. Laporan tidak merinci kriteria penilaian, temuan, maupun tindak lanjutnya. Laporan juga menyebut bahwa sistem kepatuhan telah disertifikasi dan diverifikasi pihak ketiga independen.

Aspek yang Belum Diuraikan secara Terperinci

Rincian informasi pada Tabel 2 dinilai dalam 17 indikator (Tabel 6). Sebanyak 9 indikator (52,9%) diungkapkan beserta penjelasan, 4 indikator (23,5%) diungkapkan tanpa penjelasan, dan 4 indikator (23,5%) tidak diungkapkan. Indikator yang diuraikan terperinci berkaitan dengan kebijakan dan tata kelola, yaitu prinsip penetapan gaji, struktur remunerasi, perbandingan dengan upah minimum, kesenjangan upah gender, audit internal, SPI, dan pelaporan pelanggaran. Aspek yang belum terperinci berkaitan dengan prosedur penggajian.

ISSN : 3025-9495

Tabel 6. Tingkat pengungkapan menurut komponen COSO

Komponen COSO	Indikator	Tingkat pengungkapan
Lingkungan pengendalian	Kebijakan remunerasi, prinsip netral gender, dan faktor penetapan gaji	Beserta penjelasan
	Struktur pengawasan SPI (komite, manajemen senior, batas otorisasi)	Beserta penjelasan
	Pengawasan atas kebijakan remunerasi karyawan	Tidak diungkapkan
Penilaian risiko	Risiko ketenagakerjaan atau penggajian	Tidak diungkapkan
	Risiko kecurangan	Tanpa penjelasan
Aktivitas pengendalian	Kebijakan, prosedur, dan dokumentasi secara umum	Beserta penjelasan
	Tahapan penggajian (kehadiran, perhitungan, verifikasi, otorisasi pembayaran)	Tidak diungkapkan
	Perhitungan lembur	Tanpa penjelasan
	Pemisahan tugas dan otorisasi dalam penggajian	Tanpa penjelasan
Informasi dan komunikasi	Data demografi karyawan	Beserta penjelasan
	Perbandingan imbal jasa terendah dengan upah minimum	Beserta penjelasan
	Kesenjangan upah gender	Beserta penjelasan
	Saluran isu penggajian (AskPAC)	Tanpa penjelasan
	Sistem pelaporan pelanggaran	Beserta penjelasan
Aktivitas pemantauan	Audit internal (piagam, struktur, tugas, pelaksanaan 2025)	Beserta penjelasan
	Evaluasi SPI dan pernyataan kecukupan	Beserta penjelasan
	Temuan dan tindak lanjut audit di bidang SDM atau penggajian	Tidak diungkapkan

Sumber: Pengodean penulis atas PT AirAsia Indonesia Tbk (2026).

Dengan demikian, aspek yang belum diuraikan secara terperinci adalah sebagai berikut. Pertama, tahapan teknis penggajian (pencatatan kehadiran, perhitungan gaji, verifikasi, otorisasi pembayaran, dan pencatatan akuntansi) tidak diuraikan. Kedua, pemisahan tugas pada proses penggajian tidak dijelaskan, karena pemisahan fungsi hanya diuraikan pada tingkat organ perusahaan. Ketiga, pengawasan atas kebijakan remunerasi karyawan dan risiko penggajian atau ketenagakerjaan tidak disebut. Keempat, tidak diketahui apakah penggajian termasuk dalam tujuh penugasan audit 2025, dan temuan serta tindak lanjut audit di bidang sumber daya manusia tidak dilaporkan. Kelima, perhitungan lembur dan penanganan isu penggajian melalui AskPAC hanya disebut keberadaannya.

ISSN : 3025-9495

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan pola yang jelas: pengungkapan rinci pada tingkat kebijakan dan tata kelola, tetapi tipis pada tingkat prosedur. Perusahaan menjelaskan dasar penetapan gaji, struktur remunerasi per fungsi, dan posisi upah terendah terhadap upah minimum dengan cukup terukur. Pada sisi pengendalian, laporan memetakan SPI secara eksplisit ke lima komponen COSO. Pola ini sejalan dengan fungsi laporan tahunan sebagai sarana akuntabilitas kepada pemangku kepentingan dan dengan kewajiban perusahaan terbuka memiliki unit dan piagam audit internal (Otoritas Jasa Keuangan, 2015). Perusahaan memenuhi kewajiban tersebut dan mengungkapkannya, termasuk pembaruan piagam pada Desember 2025.

Namun, uraian yang rinci pada tingkat tata kelola belum menunjukkan bagaimana pengendalian bekerja pada proses penggajian. Putri et al. (2025) menguraikan penggajian melalui tahapan data karyawan, kehadiran, perhitungan, verifikasi dan otorisasi, pembayaran, serta pencatatan akuntansi. Tidak satu pun tahapan itu muncul dalam laporan PT AirAsia Indonesia Tbk. Pemisahan tugas dan otorisasi, yang oleh penelitian terdahulu dipandang sebagai titik rawan, hanya diuraikan pada tingkat Direksi dan Dewan Komisaris. Zulkifli et al. (2026) menemukan kelemahan verifikasi data premi yang menyebabkan kelebihan pembayaran gaji. Kelemahan semacam itu hanya terlihat karena peneliti memiliki akses ke prosedur internal, dan laporan publik tidak memungkinkan hal serupa. Temuan ini menegaskan batas pendekatan yang dipilih penelitian ini dan alasan penelitian ini tidak menilai efektivitas.

Dalam kerangka COSO, COSO (2013) menyatakan bahwa kelima komponen harus hadir dan berfungsi bersama-sama. Laporan perusahaan membuktikan kehadiran komponen secara naratif, tetapi bukti fungsinya terbatas pada pernyataan Dewan Komisaris dan Direksi bahwa SPI "cukup memadai" tanpa kriteria, temuan, atau tindak lanjut. Hal yang sama berlaku pada angka nol kasus pelanggaran etika pada 2023–2025. Perusahaan menafsirkannya sebagai cerminan efektivitas Kode Etik dan SPI. Menurut penulis, angka nol juga dapat berasal dari rendahnya pelaporan atau belum adanya pendeteksian, sehingga angka tersebut paling tepat dibaca sebagai informasi pengungkapan, bukan bukti efektivitas. Dalam indeks Bagaskara & Dewayanto (2018) butir pengawasan oleh audit internal dan penilaian internal dapat ditemukan di laporan ini, sedangkan uraian cacat pengendalian internal yang teridentifikasi tidak ditemukan.

Pengungkapan kesenjangan upah gender memperlihatkan sisi lain. Pernyataan bahwa sistem penggajian netral gender dan didasarkan pada faktor objektif berdampingan dengan angka kesenjangan rata-rata 62,62% dan median 72,59% untuk seluruh karyawan. Perusahaan menjelaskan bahwa kesenjangan itu bersumber dari komposisi pilot dan awak kabin serta rendahnya keterwakilan perempuan sebagai pilot. Penjelasan struktural semacam ini sejalan dengan kajian literatur bahwa perbedaan sebaran pekerja menurut jabatan, sektor, dan industri merupakan penjelas penting kesenjangan upah gender (Blau & Kahn, 2017). Data penulis dari tabel level jabatan sejalan dengan penjelasan itu: keterwakilan perempuan turun dari 60,0% pada level officer menjadi 10,2% pada level manager. Pengungkapan angka ini,

ISSN : 3025-9495

termasuk yang kurang menguntungkan, memperkuat transparansi perusahaan. Meskipun demikian, laporan tidak menyajikan kesenjangan per tingkatan jabatan, padahal analisis dilakukan pada delapan tingkatan. Tanpa data itu, pembaca belum dapat menilai sendiri apakah pernyataan netral gender berlaku pada jabatan yang setara.

Hasil ini sejalan dengan temuan Maulana & Nurhayati (2019) bahwa banyak perusahaan menyebut suatu informasi tanpa penjelasan. Dalam penelitian ini, empat dari 17 indikator berada pada kategori tersebut, termasuk pertimbangan risiko kecurangan, perhitungan lembur, dan saluran AskPAC. Dari sudut teori keagenan, yang dipakai penelitian ini hanya sebagai latar, pengungkapan mengurangi kesenjangan informasi antara manajemen dan pemangku kepentingan (Healy & Palepu, 2001). Pengungkapan yang kuat pada tata kelola dan lemah pada prosedur menyisakan celah informasi tentang aspek yang paling dekat dengan hak karyawan, yaitu ketepatan dan keabsahan pembayaran gaji. Secara praktis, perusahaan dapat mempertimbangkan penambahan uraian ringkas tentang tahapan dan pemisahan tugas dalam penggajian, ruang lingkup audit sumber daya manusia, dan data kesenjangan upah per tingkatan jabatan, tanpa membuka informasi yang sensitif.

Pembacaan ini memiliki beberapa catatan. Pengodean dilakukan atas satu laporan dan memuat pertimbangan peneliti. Ketiadaan uraian tidak berarti ketiadaan pengendalian, karena prosedur penggajian mungkin tercakup dalam dokumen internal yang tidak dipublikasikan. Laporan juga memuat beberapa ketidakselarasan angka, yaitu penerima tinjauan kinerja 1.152 orang (99%) dan 1.092 orang (94%), serta 455 karyawan perempuan yang berhak cuti melahirkan dibandingkan 454 karyawan perempuan secara keseluruhan. Ketidakselarasan ini tidak memengaruhi kesimpulan, tetapi perlu dicatat.

KESIMPULAN

Penelitian ini menjawab tiga rumusan masalah sebagai berikut.

Pertama, PT AirAsia Indonesia Tbk mengungkapkan kebijakan penggajian dan remunerasi secara cukup rinci. Laporan menyatakan bahwa sistem penggajian bersifat netral gender dan penetapan gaji didasarkan pada kompetensi, kinerja, masa kerja, dan jenjang jabatan. Laporan juga menguraikan dasar upah menurut fungsi, bentuk remunerasi dan fasilitas bagi karyawan tetap dan tidak tetap, serta perbandingan imbal jasa terendah dengan upah minimum di sembilan wilayah dengan rasio 100,00% sampai 118,79%. Selain itu, laporan mengungkapkan data kesenjangan upah gender, yaitu rata-rata 62,62% dan median 72,59% untuk seluruh karyawan, yang dijelaskan perusahaan sebagai akibat komposisi pilot dan awak kabin.

Kedua, perusahaan mengungkapkan audit internal, sistem pengendalian internal, dan sistem pelaporan pelanggaran dengan penjelasan yang memadai pada tingkat tata kelola. Sistem pengendalian internal dipetakan ke lima komponen COSO, piagam audit internal diperbarui pada Desember 2025, dan struktur serta tugas audit internal diuraikan. Namun, pernyataan bahwa sistem pengendalian internal “cukup memadai” tidak disertai kriteria penilaian, temuan, maupun tindak lanjut.

ISSN : 3025-9495

Ketiga, aspek yang belum diuraikan secara terperinci berkaitan dengan prosedur penggajian, yaitu tahapan teknis penggajian, pemisahan tugas dan otorisasi dalam penggajian, pengawasan atas kebijakan remunerasi karyawan, risiko ketenagakerjaan atau penggajian, temuan dan tindak lanjut audit di bidang sumber daya manusia, serta perhitungan lembur dan penanganan isu penggajian melalui AskPAC yang hanya disebut keberadaannya.

Secara keseluruhan, pengungkapan kuat pada tingkat kebijakan dan tata kelola tetapi tipis pada tingkat prosedur. Hasil ini perlu dibaca sebagai gambaran pengungkapan, bukan bukti efektivitas pengendalian. Ketiadaan uraian tidak berarti ketiadaan pengendalian, karena prosedur penggajian mungkin tercakup dalam dokumen internal yang tidak dipublikasikan. Penelitian ini juga terbatas pada satu perusahaan, satu laporan, dan satu tahun pelaporan, dan pengodean memuat pertimbangan peneliti, sehingga hasilnya tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi.

ISSN : 3025-9495

DAFTAR PUSTAKA

ACFE, A. of C. F. E. (2024). Association of Certified Fraud Examiners The Nations Occupational Fraud 2024 :A Report To The Nations. In *Association of Certified Fraud Examiners*.

AirAsia, L. T. P. (2025). *CONNECTING DREAMS Sanggahan dan Batasan Tanggung Jawab*.

Bagaskara, R., & Dewayanto, T. (2018a). Board Size , Board Independence , Institusional Ownership and Internal Control Disclosure. *Diponegoro Journal of Accounting*, *7*(4), 1–11. https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/accounting/article/view/25626

Bagaskara, R., & Dewayanto, T. (2018b). Board Size , Board Independence , Institusional Ownership and Internal Control Disclosure. *Diponegoro Journal of Accounting*, *7*(4).

Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, & explanations. *Journal of Economic Literature*, *55*(3). https://doi.org/10.1257/jel.20160995

COSO. (2013). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) Internal Control - Integrated Framework Executive Summary. *Coso*, (May).

Doyle, J., Ge, W., & McVay, S. (2007). Determinants of weaknesses in internal control over financial reporting. *Journal of Accounting and Economics*, *44*(1–2). https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2006.10.003

Ekonomi, M., Melasari, R., Susanti, N., Gustina, I., Indragiri, U. I., Riau, T. P., Indragiri, U. I., Riau, T. P., Indragiri, U. I., Riau, T. P., Indragiri, U. I., & Riau, T. P. (2026). *Kata Kunci: XII*(1), 458–465.

Putri, R. F. P. R., Agustin, H. I. U., Wahyuni, S., Sangka, J., Ekonomi, F., Bisnis, D., & Makassar, U. N. (2025). Analisis Sistem Pengendalian Internal Penggajian Karyawan Pada PT. Penjaminan Jamkrindo Syariah. *JURNAL AKUNTANSI AUDIT DAN PERPAJAKAN INDONESIA (JAAPI)*, *6*(2), 955–965. https://doi.org/10.32696/JAAPI.V6I2.5876

Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, *31*(1–3). https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00018-0

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, *3*(4). https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Mahardhita, A., & Ade Sudarma. (2024). Analisis Sistem Pengendalian Internal Penggajian Karyawan. *Akuntansi 45*, *5*(1), 585–601. https://doi.org/10.30640/akuntansi45.v5i1.1479

Maulana, D. A. (2017). ALISIS KUALITAS PENGUNGKAPAN PADA LAPORAN TAHUNAN (STUDI PADA PERUSAHAAN DI INDEKS LQ – 45 TAHUN 2016 – 2017). In *Chemosphere* (Vol. 7, Number 1). http://dx.doi.org/10.1016/bs.ampbs.2017.04.001%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.arabjc.2013.08.010%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.chemosphere.2013.01.075%0Ahttp://www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.0308555101%0Ahttp://www.treemediation.com/technical/phytoremed

Maulana, D., & Nurhayati, R. (2019). *Analisis Kualitas Pengungkapan pada Laporan Tahunan (Studi pada Perusahaan di Indeks LQ - 45 Tahun 2016 - 2017)*.

ISSN : 3025-9495

Milne, M. J., & Adler, R. W. (1999). Exploring the reliability of social and environmental disclosures content analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *12*(2). https://doi.org/10.1108/09513579910270138

OJK. (2017). Lembaran Negara Republik. *Rencana Umum Energi Nasional*, *1999*(73), 1–6.

Otoritas Jasa Keuangan. (2015). Peraturan otoritas jasa keuangan nomor 56 /pojk.04/2015 tentang pembentukan dan pedoman penyusunan piagam unit audit internal. In *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan* (Number Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum).

Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 29/POJK.04/2016 tentang Laporan Tahunan Emiten atau Perusahaan Publik*.

Padriyansyah, P., & Pratiwi, T. S. (2021). ANALISIS SISTEM PENGGAJIAN DALAM UPAYA PENGENDALIAN INTERNAL PERUSAHAAN. *Jurnal Neraca: Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Ekonomi Akuntansi*, *5*(1). https://doi.org/10.31851/neraca.v5i1.5673

Pemerintah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan*.

Peraturan Presiden Republik Indonesia. (2017). Lembaran Negara Republik. *Rencana Umum Energi Nasional*, (73), 1–6.

Price Waterhouse Coopers. (2013). Inter n al Co n t ro l — I n te g rate d F ra mewo rk E xe cu tive S u mmar y. *Coso*, (May), 1–20. https://www.coso.org/Pages/ic.aspx

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods. In *Journal of Hospitality & Tourism Research* (Vol. 53, Number 5). https://doi.org/10.1177/109634809702100108

Zulkifli, Z., Melasari, R., Susanti, N., & Gustina, I. (2026). Analisis Sistem Informasi Akuntansi (SIA) Penggajian dalam Upaya Pengendalian Internal pada PT. TH Indo Plantations. *Jurnal Menara Ekonomi: Penelitian Dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi*, *12*(1).