

AUDIT MANAJEMEN ATAS PEMBAYARAN PROGRAM Pensiun PADA PT TASPEN (PERSERO) CABANG BONE

Syafridayani^{1✉}

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Yapi Bone

Syahrir Pawerangi²

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Yapi Bone

Nurhikmah³

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Yapi Bone

Abstrak

Tujuan dari ini yakni; menelaah efektivitas pembayaran program pensiun di PT TASPEN (Persero) Cabang Bone. Penelitian ini memiliki tiga tujuan utama: (1) mengetahui hasil audit pendahuluan terhadap proses pembayaran pensiun; (2) menelaah hasil pengujian sistem pengendalian manajemen dalam kaitannya dengan pembayaran pensiun; serta (3) menyajikan hasil audit rinci untuk menilai sejauh mana efektivitas pembayaran program pensiun berjalan. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dengan data yang diperoleh melalui daftar pertanyaan, wawancara mendalam, dan observasi.

Hasil audit pendahuluan menunjukkan bahwa cabang Bone memiliki struktur organisasi yang jelas serta pembagian tugas yang tegas pada setiap bagian. Prosedur terkait pencairan, distribusi, pembayaran, hingga pertanggungjawaban dana pensiun juga tersedia dan dijalankan sebagai pedoman resmi. Dari hasil telaah pengendalian manajemen, ditemukan adanya kekuatan sekaligus kelemahan dalam siklus pembayaran pensiun; sebagian prosedur berjalan sesuai aturan, tetapi beberapa aspek masih memerlukan pengawasan dan pencatatan yang lebih ketat.

Audit rinci memperlihatkan bahwa secara umum proses pembayaran pensiun sudah efektif, ditopang oleh struktur dan SOP yang sudah mapan. Namun, terdapat ruang untuk perbaikan, khususnya dalam konsistensi pengendalian, frekuensi pengawasan rutin, serta kepatuhan staf terhadap prosedur. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa PT TASPEN (Persero) Cabang Bone telah memiliki lingkungan pengendalian yang cukup memadai, namun disarankan untuk memperkuat pengawasan, meningkatkan kualitas dokumentasi, serta memberikan pelatihan khusus agar kepatuhan terhadap pengendalian dapat semakin optimal.

Kata Kunci: *Audit pendahuluan, Audit rinci, Pengendalian manajemen, Efektivitas pembayaran, Program pensiun, PT TASPEN*

Copyright (c) 2025 Syafridayani

✉ Corresponding author :

Email Address : syafridayaniria@gmail.com

PENDAHULUAN

Pada umumnya, suatu perusahaan didirikan dengan tujuan untuk memperoleh laba semaksimal mungkin dengan tetap memperhatikan pangsa pasar serta peluang yang tersedia. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan berupaya melakukan penjualan secara optimal dari hasil produksinya dengan mempertimbangkan besarnya biaya produksi yang dikeluarkan. Dalam konteks ini, audit manajemen maupun pengawasan intern berfungsi sebagai kebijakan dan prosedur yang

dirancang guna memberikan keyakinan yang memadai bagi manajemen bahwa sasaran dan tujuan penting perusahaan dapat tercapai.

PT TASPEN (Persero) sebagai pihak yang ditunjuk pemerintah untuk menyelenggarakan pembayaran pensiun, dari tahun ke tahun senantiasa berupaya memenuhi kebutuhan para penerima pensiun. Salah satu upaya yang dilakukan adalah menyediakan kemudahan dalam layanan pembayaran pensiun dengan mendirikan kantor cabang di berbagai wilayah. Kebijakan ini didukung melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 822/KMK.03/1986 tanggal 22 September 1986 dan Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri RI Nomor 842.1-841 tanggal 13 Oktober 1986, yang pada awalnya diberlakukan di tiga provinsi: Bali, Nusa Tenggara Barat, dan Nusa Tenggara Timur.

Penyelenggaraan pembayaran pensiun di setiap wilayah dilakukan dengan tujuan mendekatkan layanan kepada peserta aktif maupun pensiunan, serta mempersingkat jarak administrasi dengan peserta (Official Site, www.taspen.com). Saat ini, PT TASPEN (Persero) memiliki enam Kantor Cabang Utama yang berfungsi mengoordinasikan 45 Kantor Cabang di seluruh Indonesia. Selain itu, PT TASPEN (Persero) juga menjalin kerja sama dengan Kantor Bayar sebagai mitra dalam pelaksanaan pembayaran pensiun.

Pelaksanaan pembayaran pensiun di PT TASPEN (Persero) Cabang Bone dinilai telah berjalan secara efektif, namun tetap perlu dilakukan penelitian sebagai bahan evaluasi terhadap implementasi program tersebut. Evaluasi dilakukan melalui audit manajemen yang mencakup peninjauan tujuan, rencana, serta aktivitas dalam pelaksanaan pembayaran pensiun. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan memanfaatkan teknik observasi, wawancara, dokumentasi, studi pustaka, serta penelusuran data daring. Hasil audit manajemen diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh kepada organisasi mengenai efektivitas pelaksanaan pembayaran program pensiun, sekaligus menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Wijatmoko, 2009).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik menggunakan audit manajemen untuk menilai efektivitas kegiatan pembayaran pensiun pada PT TASPEN (Persero) Cabang Bone. Oleh karena itu, penelitian ini diberi judul "Audit Manajemen atas Pembayaran Program Pensiun pada PT TASPEN (Persero) Cabang Bone." Adapun permasalahan yang diangkat mencakup tiga fokus utama: bagaimana hasil audit pendahuluan terhadap pembayaran program pensiun, bagaimana hasil telaah dan pengujian sistem pengendalian manajemen dalam menilai efektivitas pembayaran pensiun, serta bagaimana hasil audit rinci untuk mengukur efektivitas pembayaran program pensiun pada PT TASPEN (Persero) Cabang Bone.

Landasan Teori Audit Manajemen

Audit manajemen merupakan aktivitas evaluasi yang berfokus pada fungsi pengawasan dan pengendalian manajemen dalam suatu organisasi. Audit ini dibutuhkan untuk menilai sejauh mana manajemen mampu mempertanggungjawabkan pelaksanaan operasional sesuai dengan ketentuan peraturan maupun kebijakan perusahaan. Bayangkara (2008) mendefinisikan audit manajemen sebagai proses evaluasi terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Sejalan dengan itu, Siagian (2001) menekankan bahwa audit manajemen adalah instrumen ilmiah yang bermanfaat bagi manajemen puncak, karena hasil audit digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis, penentuan sasaran audit, serta pendekatan evaluasi yang akan dilakukan. Dengan demikian, audit manajemen berperan penting dalam memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Sistem Pembayaran

Sistem pembayaran adalah mekanisme yang berkaitan dengan pemindahan sejumlah nilai uang dari satu pihak ke pihak lain. Menurut Bank Indonesia (www.bi.go.id), pembayaran merupakan transaksi yang dilakukan untuk memperoleh manfaat dengan menggunakan nilai uang sebagai alat tukar. Dalam penelitian ini, sistem pembayaran difokuskan pada pembayaran program pensiun yang dikelola PT TASPEN (Persero). Efektivitas sistem pembayaran sangat menentukan kepuasan penerima pensiun sekaligus menjadi indikator akuntabilitas perusahaan dalam menjalankan kewajiban publiknya.

Program Pensiun

Program pensiun adalah bentuk jaminan hari tua bagi pegawai negeri sipil sebagai penghargaan atas pengabdian kepada negara, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1969. PT TASPEN (Persero) sebagai penyelenggara pembayaran pensiun tidak hanya melayani pegawai negeri sipil, tetapi juga pejabat negara, penerima tunjangan perintis kemerdekaan RI, penerima tunjangan veteran, serta anggota TNI/POLRI yang pensiun sebelum April 1989 (www.taspen.com). Jenis pensiun yang diberikan meliputi: (1) pensiun sendiri, (2) hak pensiun janda/duda, (3) pensiun yatim/piatu, (4) pensiun orang tua, dan (5) penerima uang tunggu. Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 8 Tahun 1977, setiap peserta diwajibkan membayar iuran sebesar 4,75% dari penghasilan bulanan. Program pensiun dengan demikian menjadi faktor vital yang menjamin kesejahteraan pegawai dan keluarganya di masa purna tugas.

Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Rizal Wijatmoko (2009) dengan judul *Audit Manajemen dalam Peningkatan Efektivitas SDM pada Rumah Sakit Umum Daerah Saras Husada Purworejo* menunjukkan bahwa efektivitas sumber daya manusia belum sepenuhnya tercapai. Hal ini disebabkan oleh kelemahan dalam perencanaan SDM,

perlindungan tenaga kerja yang belum memadai, serta penilaian prestasi kerja pegawai yang tidak sistematis. Studi tersebut memberikan pelajaran penting bahwa audit manajemen dapat menjadi instrumen untuk mengidentifikasi kelemahan organisasi sekaligus memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan efektivitas kinerja. Temuan ini relevan untuk penelitian mengenai efektivitas pembayaran program pensiun pada PT TASPEN (Persero), khususnya dalam memastikan tata kelola dan pengendalian manajemen berjalan sesuai tujuan.

METODOLOGI

Secara keseluruhan, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan strategi studi kasus untuk mengkaji efektivitas pembayaran pensiun melalui perspektif audit manajemen. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen, lalu dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Validitas dijaga melalui triangulasi dan member checking, sementara etika penelitian dipatuhi melalui informed consent dan anonimisasi data. Dengan metodologi ini, diharapkan penelitian mampu memberikan gambaran yang kaya mengenai praktik pembayaran pensiun di PT TASPEN (Persero) Cabang Bone, sekaligus mengungkap kekuatan dan kelemahannya dalam perspektif audit manajemen.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang berfokus pada eksplorasi dan interpretasi fenomena pembayaran program pensiun di PT TASPEN (Persero) Cabang Bone. Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama penelitian bukanlah menguji hipotesis secara statistik, melainkan memahami secara mendalam bagaimana prinsip-prinsip audit manajemen diterapkan dalam praktik pembayaran pensiun. Menurut Creswell (2013), penelitian kualitatif deskriptif sangat tepat digunakan ketika peneliti ingin menggali makna, persepsi, serta praktik aktor organisasi dalam konteks yang nyata.

Strategi penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Yin (2018) menjelaskan bahwa studi kasus relevan ketika penelitian bertujuan menangkap gambaran utuh dari suatu proses organisasi secara mendalam dan kontekstual. Dalam hal ini, unit analisis adalah proses pembayaran pensiun, dengan audit manajemen sebagai lensa evaluatif untuk menilai efektivitas pelaksanaannya. Penelitian dilakukan di PT TASPEN (Persero) Cabang Bone, salah satu dari 45 kantor cabang yang tersebar di Indonesia. PT TASPEN memiliki mandat dari pemerintah untuk mengelola dan menyalurkan pembayaran pensiun bagi pegawai negeri sipil, pensiunan TNI/Polri, pejabat negara, veteran, serta penerima tunjangan khusus yang diatur dalam peraturan perundang-undangan (UU No. 11/1969; Keppres No. 8/1977).

Konteks cabang Bone dipilih karena merepresentasikan tantangan nyata yang dihadapi dalam distribusi pensiun di wilayah, termasuk keterbatasan infrastruktur, beban administrasi, dan ekspektasi layanan publik. Dengan memusatkan perhatian pada satu cabang, penelitian ini dapat mengungkap secara lebih detail dinamika, hambatan, dan praktik yang terjadi dalam proses pembayaran pensiun.

Untuk mendukung analisis yang komprehensif, penelitian ini menggunakan dua jenis data: Data Kuantitatif: berupa angka-angka seperti volume pembayaran, jumlah penerima pensiun, data keuangan, serta catatan statistik terkait tingkat kesalahan dan kelancaran distribusi. Data ini berfungsi sebagai pelengkap sekaligus penunjang bagi analisis kualitatif. Data Kualitatif: berupa narasi, observasi, dan catatan lapangan. Data ini mencakup hasil wawancara, pengamatan langsung, serta dokumen organisasi yang membantu peneliti memahami persepsi, pengalaman, dan praktik pengendalian manajemen di cabang Bone.

Sumber Data penelitian diperoleh dari Data Primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci, seperti manajer cabang, staf keuangan, dan penerima pensiun. Observasi lapangan juga dilakukan untuk menangkap realitas operasional secara langsung. Serta, data sekunder berasal dari laporan organisasi, dokumen kebijakan, arsip keuangan, peraturan pemerintah, serta publikasi resmi terkait PT TASPEN. Data ini memberikan konteks historis dan memperkuat interpretasi hasil penelitian.

Tiga teknik utama digunakan untuk memperoleh data penelitian, yaitu: Wawancara Mendalam, dilakukan dengan format semi-terstruktur untuk menggali pandangan dan pengalaman informan mengenai efektivitas pembayaran pensiun, kendala yang dihadapi, serta implementasi sistem pengendalian manajemen. Wawancara memungkinkan peneliti mendapatkan perspektif yang lebih personal dan reflektif (Kvale, 2009). Observasi Partisipatif, Peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap alur pembayaran pensiun, mulai dari proses pengajuan, verifikasi, hingga pencairan dana. Observasi membantu menangkap detail yang mungkin tidak muncul dalam wawancara, misalnya interaksi antara staf dan penerima pensiun, keterlambatan proses, atau hambatan administratif. Studi Dokumen, Dokumen resmi seperti SOP, laporan audit, catatan transaksi, dan peraturan perusahaan dianalisis sebagai pembanding dengan praktik yang berlangsung di lapangan. Studi dokumen juga memperkuat keabsahan data dengan menghadirkan bukti tertulis yang dapat diverifikasi.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model Miles dan Huberman (1984), yang menekankan bahwa analisis kualitatif bersifat interaktif dan berlangsung secara terus-menerus hingga data mencapai titik jenuh. Model ini terdiri atas tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Tahapan Analisis yang digunakan yakni : 1. Reduksi Data, Tahap ini melibatkan proses pemilihan, penyederhanaan, dan transformasi data mentah menjadi unit informasi yang bermakna. Transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen dianalisis melalui pengkodean awal, kemudian dikelompokkan ke dalam kategori yang berkaitan dengan kerangka audit manajemen (Bayangkara, 2008). 2. Penyajian Data, Data yang telah direduksi disusun dalam bentuk matriks, tabel, maupun narasi deskriptif. Penyajian ini membantu menampilkan pola, perbedaan, maupun kesenjangan antara prosedur resmi dan praktik aktual di lapangan. 3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi, Kesimpulan

awal disusun sejak tahap pengumpulan data, namun terus diuji terhadap bukti baru. Verifikasi dilakukan melalui triangulasi sumber data (wawancara, observasi, dokumen) serta konfirmasi ulang dengan informan (member checking). Dengan demikian, hasil analisis dapat dipastikan valid dan kredibel.

Untuk menjaga kualitas penelitian, digunakan beberapa strategi validitas dan reliabilitas: Triangulasi, yakni membandingkan data dari berbagai sumber untuk memastikan konsistensi informasi. Member Checking, yaitu meminta informan meninjau ulang hasil transkrip dan interpretasi peneliti. Audit Trail, berupa catatan proses penelitian secara rinci agar dapat ditelusuri oleh pihak lain. Prolonged Engagement, yakni keterlibatan peneliti dalam waktu yang cukup untuk memahami situasi secara autentik. Strategi ini sejalan dengan kriteria trustworthiness yang dikemukakan Lincoln dan Guba (1985), yaitu kredibilitas, dependabilitas, konfirmabilitas, dan transferabilitas.

Seluruh prosedur penelitian dilakukan dengan memperhatikan prinsip etika. Informan diberi penjelasan mengenai tujuan penelitian dan diminta persetujuannya (informed consent) sebelum wawancara dan observasi dilakukan. Identitas responden dijaga kerahasiaannya, dan data yang diperoleh digunakan hanya untuk kepentingan akademik. Informasi sensitif yang berpotensi menimbulkan dampak negatif bagi individu maupun organisasi dianonimkan untuk mencegah risiko. Penelitian ini dibatasi pada lingkup PT TASPEN (Persero) Cabang Bone. Hasil temuan dapat mencerminkan praktik pada cabang tersebut, namun tidak serta-merta dapat digeneralisasi ke seluruh cabang PT TASPEN. Selain itu, penggunaan wawancara berpotensi menghadirkan bias subjektif dari informan, sementara interpretasi peneliti juga dapat dipengaruhi perspektif pribadi. Meskipun demikian, keterbatasan ini diminimalkan dengan penggunaan triangulasi, analisis mendalam, dan pelaporan yang transparan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelaahan dan Pengujian Sistem Pengendalian Manajemen

a) Kekuatan Sistem Pengendalian Manajemen

1) Pencairan Dana Belanja Pensiun

- Pencairan dana belanja pensiun telah dilaksanakan sesuai dengan Daftar Pembayaran Pensiun (DAPEM) dan Penerima Non DAPEM dan telah dicocokkan dengan daftar penerima pensiun yang telah di data oleh bidang pelayanan.
- Penyampaian hasil rekapitulasi DAPEM kepada kantor pusat telah dilaksanakan sebelum tanggal 10 sebelum bulan bayar dan rekapitulasi Dapem Susulan telah disampaikan kepada kantor pusat sebelum tanggal 5 bulan bayar.

2) Pembayaran Dana Belanja Pensiun

- PT TASPEN (Persero) Cabang Bone telah melaksanakan penarikan dan penyaluran dan pembayaran pensiun sesuai dengan jadwal yang ditentukan dari kantor pusat. Hal ini telah sesuai dengan hal ini telah

sesuai dengan Keputusan Direksi PT TASPEN (Persero) Nomor SK-28/DIR/2011 halaman 8 (delapan) pada butir ke 1 (satu).

- Karyawan Bagian Keuangan dan karyawan Pelaksana Data Penerima Pensiun (DPP) memberituhukan kepada penerima pensiun yang tidak mengambil uang pensiunnya selama 6 (enam) bulan berturut-turut dan dilakukan kunjungan ke alamat penerima pensiun untuk mengetahui secara angung penyebab uang pensiun yang mengendap di rekening penerima pensiun.
 - Apabila penerima pensiun tidak diketahui keberadaanya dan tidak memberikan konfirmasi kepada perusahaan maka dilakukan pemberhentian untuk mengantisipasi apabila penerima pensiun telah meninggal dunia.
 - Penerbitan surat penceraian pembayaran selalu diketahui dan diotorisasi oleh kepala bagian keuangan
 - Dilakukan pencocokan oleh karyawan Pelaksana Data Penerima Pensiun (DPP) antara penerima pensiun dengan daftar penerima pensiun dan jumlah uang pensiun sebelum dilakukan transfer ke rekening masing-masing penerima pensiun.
 - Kantor Cabang telah mengirimkan penerbitan surat pengantar file Dapem kepada kantor pusat setiap tanggal 10 (sepuluh).
 - File Dapem yang dikirimkan kepa kantor pusat otomatis telah tercatat dalam database perusahaan karena menggunakan *Database Management System*.
 - Monitoring dan evaluasi terhadap transaksi pembayaran pensiun pada kantor bayar telah dilaksanakan oleh sumber daya manusia yang terpercaya dan dilakukan oleh karyawan yang berbeda-beda.
 - Pemeriksaan atas kelengkapan dokumen berupa otorisasi pejabat kantor bayar selalu dilakukan.
 - Pengiriman Dapem, softcopy Dapem, Rekap Dapem 1, Rekap Dapem II kepada kantor bayar dilakukan setiap bulan.
 - Kelengkapan otorisasi dari pejabat Kantor Bayar selalu diperiksa.
 - Telah dipastikan oleh bagian pelayanan, bahwa terdapat tanda tangan penerima pensiun yang bersangkutan.
 - Penelusuran surat kuasa telah dilakukan oleh bagian pelayanan.
2. Hasil Audit Terinci dijelaskan dalam kertas kerja yang disusun dengan mencantumkan 4 (empat) elemen Audit Manajemen yaitu mendeskripsikan kondisi, menentukan kriteria, menemukan penyebab, dan menentukan akibat yang dicantumkan.

Tabel 1 Hasil Audit Terinci atas Pembayaran Program Pensiun pada PT TASPEN (Persero) Cabang Bone berdasarkan Elemen Audit Manajemen

Hasil Audit Terinci PT TASPEN (PERSERO) Cabang Bone				
No	Kondisi	Kriteria	Sebab	Akibat
1	Ketidakpatuhan Kantor Bar atas pelaksanaan perjanjian kerjasama karena tidak segera menyetorkan uang pensiun yang tidak	Uang pensiun yang tidak diambil karena tidak berhak dimuat dalam SUP III dan disetorkan ke rekening PT TASPEN (Persero) paling lambat	Kantor bayar tidak segera menyetorkan uang pensiun yang tidak berhak kepada perusahaan	Perusahaan dirugikan karena uang pensiun yang tidak segera disetorkan dari kantor bayar membuat pengembalian uang

	berhak kepada perusahaan	tanggal 21 (dua puluh satu). Keputusan Direksi PT TASPEN Nomor SK 28/DIR/2011)		pensiun kepada kas negara menjadi terhambat karena memperpanjang waktu pengembalian.
2	Terdapat kesalahan dalam Laporan Pertanggung jawaban yang diserahkan dari Kantor Bayar kepada Kantor Cabang	Setiap akhir bulan kantor Cabang meminta kepada Kantor Bayar untuk menyampaikan laporan pertanggungjawaban pembayaran pensiun yang ditanda tangani oleh pejabat Bank yang berwenang, berupa Laporan Realisasi Pembayaran Pensiun (LRPP) Kantor Bayar dan Laporan Saldo Uang Pensiun (LSUP) Kantor Bayar. (Keputusan Direksi PT TASPEN (PERSERO) Nomor SK- 28/DIR/2011)	Kantor Bayar menyerahkan LRPP dan LSUP dengan saldo Uang Pensiun dan Daftar Pembayaran Pensiun yang tidak sesuai	Perusahaan melakukan rekonsiliasi terlebih dahulu sebelum menyusun LRPP Kantor Cabang dan LSUP Kantor Cabang
3	Tidak ada Pengawasan yang dilakukan pada saat meneruskan Rekap 1 dan Dapem kepada Kantor Bayar dimasing-masing wilayah kerjanya.	Kantor Cabang Meneruskan Rekap I dan Dapem kepada Kantor Juru Bayar dalam wilayah kerjanya. (Keputusan Direksi PT TASPEN (PERSERO) Nomor SK- 28/DIR/2011)	Pertanggungjawaban atas penyerahan dokumen tidak jelas	Saat terjadi kesalahan dalam melakukan rekonsiliasi Rekap I dan Dapem tidak diketahui siapa pihak yang bertanggungjawab atas penyerahan dokumen.
4	Tidak ada pengawasan yang dilakukan pada saat Kantor Bayar melakukan koreksi penghitungan	Menerima dan memverifikasi laporan pertanggungjawaban Kantor Bayar, Meneliti jumlah uang pensiun yang disetorkan pada bukti transfer harus sama dengan data yang termuat dalam SUP II/III/IV, Meneliti SUP I (Belum mengambil pensiun/ masih akan dibayarkan) dan SUP I (Yang dibayarkan kembali) dengan LPJ dan carik Dapemnya. (Keputusan Direksi PT TASPEN (PERSERO) Nomor SK- 28/DIR/2011)	Perusahaan tidak secara langsung terlibat bersama-sama dengan Kantor Bayar saat mengoreksi kesalahan.	Perusahaan meneliti ulang saat terjadi kesalahan dalam penyampaian laporan pertanggungjawaban dari Kantor Bayar sehingga kesulitan dalam menyusun laporan pertanggungjawaban Kantor Cabang karena harus mencari sendiri letak kesalahannya.

5	Tidak ada jangka waktu antara pembuatan Daftar Pembayaran Pensiun (DP2) non Dapem dengan pengembalian uang yang disetor ke kas negara	Kantor cabang mencetak Daftar Pembayaran Pensiun (DP2) berdasarkan Kelompok Pensiun setiap bulan. (Keputusan Direksi PT TASPEN (PERSERO) Nomor SK-28/DIR/2011)	Pengembalian uang yang disetor ke kas negara tidak memiliki target waktu pengembalian	Pencetakan DP 2 non Dapem yang rutin setiap bulan dilakukan tidak dapat selalu diperbaharui dengan cepat karena tidak ada target waktu penyetoran uang pensiun.
6	Kesulitan dalam melakukan rekonsiliasi antara nomor rekening dengan kode masing-masing kantor bayar karena perhitungan yang dilakukan adalah data dalam 1 (satu) tahun.	Setiap satu tahun sekali (pada akhir tahun) dilakukan rekonsiliasi antara nomor rekening pensiun dengan kode masing-masing kantor bayar. (Keputusan Direksi PT TASPEN (PERSERO) Nomor SK- 28/DIR/2011)	Rekonsiliasi antara nomor rekening dengan kode masing-masing kantor bayar hanya dilakukan pada akhir tahun.	Perusahaan menghabiskan banyak waktu dan resiko terjadinya kesalahan dalam melakukan rekonsiliasi lebih besar.

Pembahasan

1) Hasil Audit Pendahuluan

Audit Pendahuluan yang dilaksanakan oleh peneliti dengan menggunakan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara dan dokumentasi menghasilkan:

- Perusahaan memiliki pedoman yang digunakan dalam melaksanakan pembayaran program pensiun.
- Dokumen pedoman yang digunakan untuk pelaksanaan pembayaran pensiun berupa Tata Cara Pencairan, Penyaluran, Pembayaran, dan Pertanggungjawaban Dana Belanja Pensiun
- Pencairan Dana Belanja Pensiun dilakukan oleh Kantor Pusat.
- Kantor Cabang melaksanakan Penyaluran Pembayaran, dan Pertanggungjawaban Dana Belanja Pensiun.
- Terdapat struktur organisasi dan *job description* yang jelas dari masing-masing bagian yang ada di dalam perusahaan.
- Pelaksanaan pembayaran program pensiun telah sesuai dengan pedoman yang digunakan.

2) Hasil Penelaahan dan Pengujian Atas Sistem Pengendalian Manajemen

Berdasarkan Penelaahan dan Pengujian Atas Sistem Pengendalian Manajemen yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan beberapa kekuatan dan kelemahan yang muncul di dalam perusahaan, antara lain:

a) Kekuatan Sistem Pengendalian Manajemen

1) Pencairan Dana Belanja Pensiun

- Pencairan dana belanja pensiun telah dilaksanakan sesuai dengan Daftar Pembayaran Pensiun (DAPEM) dan Penerima Non DAPEM dan telah dicocokkan dengan daftar penerima pensiun yang telah di data oleh bidang pelayanan. Hal ini telah sesuai dengan Keputusan Direksi PT TASPEN (PERSERO) Nomor SK-28/DIR/2011 halaman 6 (enam) pada butir ke 2 (dua).

- Penyampaian hasil rekapitulasi Dapem kepada kantor pusat telah dilaksanakan sebelum tanggal 10 sebelum bulan bayar dan rekapitulasi Dapem Susulan telah disampaikan kepada kantor pusat sebelum tanggal 5 bulan bayar. Hal ini telah sesuai dengan Keputusan Direksi PT TASPEN (PERSERO) Nomor SK- 28/DIR/2011 halaman 6 (enam) pada butir ke 2 (dua).

2) Pembayaran Dana Belanja Pensiun

- a) PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Bone telah melaksanakan penarikan dan penyaluran dana pembayaran pensiun sesuai dengan jadwal yang ditentukan dari kantor pusat. Hal ini telah sesuai dengan Hal ini telah sesuai dengan Keputusan Direksi PT TASPEN (Persero) Nomor SK-28/DIR/2011 halaman 8(delapan) pada butir ke 1 (satu).
- b) Karyawan Bagian Keuangan dan karyawan Pelaksana Data Penerima Pensiun (DPP) memberitahukan kepada penerima pensiun yang tidak mengambil uang pensiunnya selama 6 (enam) bulan berturut-turut dan dilakukan kunjungan ke alamat penerima pensiun untuk mengetahui secara langsung penyebab uang pensiun yang mengendap di rekening penerima pensiun. Hal ini telah sesuai dengan Keputusan Direksi PT TASPEN (Persero) Nomor SK- 28/DIR/2011 halaman 9 (sembilan) butir ke 3 (tiga).
- c) Apabila penerima pensiun tidak diketahui keberadaannya dan tidak memberikan konfirmasi kepada perusahaan maka dilakukan pemberhentian untuk mengantisipasi apabila penerima pensiun telah meninggal dunia. Hal ini telah sesuai dengan Keputusan Direksi PT TASPEN (Persero) Nomor SK-28/DIR/2011 halaman 9 (sembilan) butir ke 3 (tiga).
- d) Penerbitan surat pencairan pembayaran selalu diketahui dan diotorisasi oleh kepala bagian keuangan.
- e) Dilakukan pencocokan oleh karyawan Pelaksana Data Penerima Pensiun (DPP) antara penerima pensiun dengan daftar penerima pensiun dan jumlah uang pensiun sebelum dilakukan transfer ke rekening masing-masing penerima pensiun. Hal ini telah sesuai dengan Keputusan Direksi PT TASPEN (Persero) Nomor SK- 28/DIR/2011 halaman 13 (tigabelas) butir ke 3 (tiga).
- f) Kantor Cabang telah mengirimkan penerbitan surat pengantar file Dapem kepada kantor pusat setiap tanggal 10 (sepuluh). Hal ini telah sesuai dengan Keputusan Direksi PT TASPEN (Persero) Nomor SK-28/DIR/2011 halaman 18 (delapanbelas) butir ke 3 (tiga).
- g) File Dapem yang dikirimkan kepada kantor pusat otomatis telah tercatat dalam database perusahaan karena menggunakan *Database Management System*.
- h) Monitoring dan evaluasi terhadap transaksi pembayaran pensiun pada kantor bayar telah dilaksanakan oleh sumber daya manusia yang terpercaya dan dilakukan oleh karyawan yang berbeda-beda. Hal ini telah sesuai dengan Keputusan Direksi PT TASPEN (Persero) Nomor SK-28/DIR/2011 halaman 16 (enambelas) butir ke 3 (tiga).

- i) Pemeriksaan atas kelengkapan dokumen berupa otorisasi pejabat kantor bayar selalu dilakukan. Hal ini sesuai dengan Keputusan Direksi PT TASPEN (Persero) Nomor SK-28/DIR/2011 halaman 9 (sembilan) butir ke 3 (tiga).
 - j) Pengiriman Dapem, softcopy Dapem, Rekap Dapem 1, dan Rekap Dapem II kepada kantor bayar dilakukan setiap bulan. Hal ini sesuai dengan Keputusan Direksi PT TASPEN (PERSERO) Nomor SK- 28/DIR/2011 halaman 12 (duabelas) butir ke 3 (tiga).
 - k) Kelengkapan otorisasi dari pejabat Kantor Bayar selalu diperiksa.
 - l) Hal ini sesuai dengan Keputusan Direksi PT TASPEN (Persero) Nomor SK-28/DIR/2011 halaman 13 (tigabelas).
 - m) Telah dipastikan oleh bagian pelayanan bahwa terdapat tanda tangan penerima pensiun yang bersangkutan. Hal ini telah sesuai dengan Keputusan Direksi PT TASPEN (Persero) Nomor SK- 28/DIR/2011.
 - n) Penelusuran surat kuasa telah dilakukan oleh bagian pelayanan. Hal ini telah sesuai dengan Keputusan Direksi PT TASPEN (Persero) Nomor SK-28/DIR/2011 halaman 13 (tigabelas).
- 3) Hasil Audit Manajemen
- Berdasarkan hasil analisis dalam audit terinci, meliputi analisis atas kondisi, kriteria, sebab dan akibat dapat disimpulkan bahwa pembayaran program pensiun pada PT TASPEN (Persero) Cabang Bone belum berjalan efektif karena masih ditemukan kelemahan-kelemahan.
- Berdasarkan kelemahan-kelemahan yang ditemukan dapat diberikan rekomendasi, antara lain:
- a) Dilakukan tinjauan kembali atas perjanjian kerjasama dengan pihak Kantor Bayar dengan menyebutkan konsekuensi yang diberikan atas pelanggaran perjanjian kerjasama yang dibuat.
 - b) Penugasan untuk karyawan dari pihak perusahaan sebagai pengawas pelaksanaan pembayaran pensiun di Kantor Bayar setiap harinya untuk meminimalkan kesalahan yang terjadi.
 - c) Diberikan tenggang waktu untuk menyelesaikan Daftar Pembayaran Pensiun (DP2) Non Dapem dengan pengembalian uang kepada kas negara.
 - d) Dibuat jadwal yang pasti untuk menyetorkan Saldo Uang Pensiun (SUP) kepada kas negara sehingga tidak ada SUP yang lama tidak disetor.
 - e) Rekonsiliasi antara nomor rekening dengan kode masing-masing kantor bayar dilakukan setiap 1 (satu) bulan sekali saat bulan pembayaran sehingga meminimalkan kesalahan yang terjadi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai pembayaran program pensiun pada PT TASPEN (Persero) Cabang Bone, dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah memiliki struktur organisasi dan uraian tugas yang jelas di setiap bagian yang terlibat dalam proses pembayaran pensiun. Selain itu, perusahaan juga menggunakan *Tata Cara Pencairan, Penyaluran, Pembayaran, dan Pertanggungjawaban Dana Belanja Pensiun* sebagai pedoman resmi dalam pelaksanaan operasionalnya.

Hasil audit pendahuluan menunjukkan adanya kepatuhan terhadap prosedur yang telah ditetapkan. Namun demikian, dari hasil telaah dan pengujian pengendalian manajemen ditemukan adanya kekuatan sekaligus kelemahan yang perlu diperhatikan. Kekuatan tercermin dalam kepatuhan terhadap jadwal pembayaran, mekanisme verifikasi data penerima, serta integrasi data dengan sistem pusat. Sementara itu, kelemahan yang muncul berkaitan dengan keterbatasan pengawasan, keterlambatan pengembalian dana yang tidak berhak, serta rekonsiliasi yang masih dilakukan secara terbatas.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini memberikan saran agar PT TASPEN (Persero) Cabang Bone memperkuat sistem pengendalian internal melalui peningkatan mekanisme pengawasan di kantor bayar, mempertegas sanksi atas keterlambatan pengembalian dana pensiun, serta menyusun jadwal rekonsiliasi yang lebih rutin untuk meminimalisasi potensi kesalahan administrasi. Selain itu, pelatihan bagi karyawan juga perlu ditingkatkan untuk memastikan kepatuhan terhadap prosedur serta menjaga akurasi laporan pertanggungjawaban.

Adapun keterbatasan penelitian ini terletak pada lingkup penelitian yang hanya berfokus pada satu kantor cabang, yaitu PT TASPEN (Persero) Cabang Bone, sehingga hasilnya belum tentu sepenuhnya mewakili kondisi cabang lain. Selain itu, keterbatasan data yang diperoleh dari dokumentasi internal dan wawancara juga dapat memengaruhi kedalaman analisis. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mencakup lebih banyak cabang serta menggunakan metode triangulasi yang lebih luas agar hasilnya lebih komprehensif dan dapat digeneralisasikan.

Referensi

- Aninda, Z. (2024). *Analisis sistem pengendalian internal atas pembayaran dasar pensiun pada PT TASPEN (Persero) KCU Medan* (Skripsi). Universitas Islam Negeri Sumatra Utara.
- Angelina, S. (2017). Analisis pengendalian intern dan sistem pembayaran dana pensiun bulanan pada PT TASPEN (Persero) Cabang Manado. *Jurnal, Manado*.
- Bayangkara, I. B. K. (2008). *Audit manajemen: Prosedur dan implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Eka, A. (2009). *Audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia (Studi kasus pada perusahaan manufaktur PT. Madu Baru Yogyakarta)* (Skripsi). Universitas Negeri Yogyakarta.
- Ermanti, L. (2023). Analisis sistem pengendalian intern pada dana pensiun bulanan di PT Bank Mandiri Taspen KC Manado. *Jurnal, Manado*.
- Fitriyana, M. (2019). *Manajemen pelayanan PT TASPEN (Persero) berbasis mobile services di Kantor Cabang Makassar* (Skripsi). Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Ifana, I. (2011). *Audit manajemen atas fungsi sumber daya alam di Hotel Brongto Yogyakarta* (Skripsi). Universitas Negeri Yogyakarta.
- Inchoc, S. V. (2023). *Analisis yuridis terhadap pertanggungjawaban PT TASPEN (Persero) dalam pelayanan dana pensiun pada pesertanya* (Skripsi). Universitas Sam Ratulangi.
- Irawan, S. (2004). *Metode penelitian sosial*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Keputusan Direksi Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri (Persero) Nomor SK-28/DIR. (2011). *Tata cara pencairan, penyaluran, pembayaran, dan pertanggungjawaban dana belanja pensiun*. Jakarta.
- Kuncoro, M. (2003). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Nur, D. R. (2023). *Resistensi peserta terhadap penggunaan layanan aplikasi berbasis online pada PT TASPEN Yogyakarta* (Skripsi). STIE Yayasan Keluarga Pahlawan Negara, Yogyakarta.
- Nur, E. P. M. (2019). *Tata kelola pelayanan dana pensiun pegawai sipil (PNS) di PT TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama Makassar* (Skripsi). Universitas Hasanuddin.
- Nur, I., & Supomo, B. (2002). *Metodologi penelitian bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Nur, I., & Supomo, B. (2009). *Metodologi penelitian bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Official Site Bank Indonesia. (2024, Juli 4). *Sistem pembayaran*. <https://www.bi.go.id/web/id/Sistem+Pembayaran/>
- Official Site PT TASPEN. (2024, April 7). *PT TASPEN (Persero)*. <http://taspen.com/>
- Rahmawati, N. D. (2023). *Resistensi peserta terhadap penggunaan layanan aplikasi berbasis online pada PT TASPEN Yogyakarta* (Skripsi). STIE Yayasan Keluarga Pahlawan Negara, Yogyakarta.
- Resa, H. (2016). *Audit manajemen sebagai sarana untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia (Studi kasus pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasuruan)* (Skripsi). Universitas Brawijaya.
- Rizal, W. (2009). *Audit manajemen dalam peningkatan efektivitas sumber daya manusia pada RSUD Saras Husada Purworejo* (Skripsi). Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A., & Scheiner, J. A. (2009). *Audit internal Sawyer*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiono, A. (2017). Analisis pengendalian intern dan sistem pembayaran dana pensiun bulanan pada PT TASPEN (Persero) Cabang Manado. *Jurnal, Manado*.
- Siagian, S. P. (2001). *Audit manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soekrisno, A. (2004). *Auditing (Pemeriksaan akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik* (Edisi ketiga). Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sugiyono. (2005). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyono. (1995). *Pemeriksaan manajemen (Management auditing) dan pengawasan pemerintahan Indonesia*. Yogyakarta: BPFE.
- Vika, A. Z. (2024). Analisis sistem pengendalian intern atas pembayaran pensiun pada PT XYZ (Persero) Cabang Yogyakarta. *Jurnal, Yogyakarta*.
- Wijatmoko, R. (2009). *Audit manajemen dalam peningkatan efektivitas sumber daya manusia pada RSUD Saras Husada Purworejo* (Skripsi). Universitas Negeri Yogyakarta.
- Zahra, V. A. (2024). Analisis sistem pengendalian intern atas pembayaran pensiun pada PT XYZ (Persero) Cabang Yogyakarta. *Jurnal, Yogyakarta*.