

## REKONSTRUKSI MODEL PENILAIAN KINERJA DANA PENSIUN DENGAN *MODIFIED BALDRIGE ASSESSMENT* SEBAGAI UPAYA MENUJU *GOOD PENSION FUND GOVERNANCE*

Gagak Apriyanto, Achmad Firdiansjah  
University of Merdeka Malang  
[apriyantogagak@gmail.com](mailto:apriyantogagak@gmail.com)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merekonstruksi model penilaian kinerja Dana Pensiun dengan melakukan modifikasi pada metode *Baldrige Assessment* yang disesuaikan dengan kondisi di Dana Pensiun A dalam rangka mewujudkan *Good Pension Fund Governance*. Disain penelitian ini menggunakan *case study analysis*. Situs penelitian dilakukan di Dana Pensiun A. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian meliputi unsur pemberi kerja, unsur dewan pengawas, unsur pengurus dana pensiun, unsur peserta dana pensiun baik aktif maupun pasif serta otoritas jasa keuangan selaku regulator. Hasil penelitian ini berupa sebuah konstruksi model penilaian kinerja dana pensiun yang komprehensif dan mendalam dengan memperhatikan aspek pertumbuhan dan distribusi keadilan. Model tersebut meliputi parameter *leadership, strategic planning, stakeholders focus, measurement, analysis, and knowledge management, workforce focus, standard operational procedure focus, result, just and fair distribution of wealth and power*.

Kata kunci: *Modified Baldrige Assessment, Good Pension Fund Governance*.

### ABSTRACT

*This study aims to reconstruct the performance assessment model on Pension Fund by modifying Baldrige Assessment method that is adjusted to the conditions in Dana Pensiun A in order to realize Good Pension Fund Governance. This study design uses case study analysis. The research sites were conducted in Dana Pensiun A. The informants in the study included the employer, supervisory board, pension fund management, active and passive pension fund participant as well as financial services authority elements as the regulator. The result of this research is a construction of a comprehensive and profound retirement performance assessment model with attention to aspects of growth and fair distribution. The model includes the parameters of leadership, strategic planning, stakeholders focus, measurement, analysis, and knowledge management, workforce focus, standard operational procedure focus, result, just and fair distribution of wealth and power.*

*Keywords: Modified Baldrige Assessment, Good Pension Fund Governance.*

### PENDAHULUAN

Perkembangan industri dana pensiun khususnya di Indonesia saat ini, sangatlah menggembirakan. Hal ini tampak dari perkembangan aset serta kegiatan investasi yang dilakukan oleh dana pensiun. Berkaitan dengan investasi, telah terjadi pergeseran investasi dana pensiun dari investasi yang didominasi oleh instrumen investasi jangka pendek ke instrumen investasi jangka panjang (Word Bank, 2015; OECD, 2015). Selama tahun 2015, porsi investasi jangka panjang dana pensiun mencapai 80,96% dari total investasi (OJK, 2015: 16). Walaupun demikian, peran dana pensiun sebagai salah satu industri penstabil pasar

modal belum dapat dilakukan dengan maksimal. Hal ini dikarenakan jumlah aset yang masih kecil dibandingkan dengan kapitalisasi bursa efek di Indonesia. Dengan demikian masih terbuka peluang yang cukup besar untuk mengembangkan industri dana pensiun di masa depan, agar industri dana pensiun mempunyai peran yang lebih signifikan.

Dalam penilaian kinerja, khususnya di industri dana pensiun, permasalahannya cukup kompleks baik dibidang manajemen umum, administrasi keuangan dan kepesertaan serta akuntansi dan investasi. Dominasi peran unsur-unsur yang ada di dana pensiun berpotensi besar untuk mereduksi kepentingan karyawan (Riza, 2003:9). Kepentingan atau hak karyawan tersebut seperti pembayaran manfaat pensiun yang tepat waktu, kemudahan untuk mengakses informasi khususnya yang berkaitan dengan transparansi pengelolaan dana pensiun, serta jenis hak-hak yang lain. Oleh karena itu, kurang *fair* apabila di dalam penilaian kinerja di industri dana pensiun seperti yang selama ini berlaku, hanya menggunakan pendekatan kinerja keuangan saja seperti *Return on Investment* (ROI), Efisiensi Biaya Operasional, Efisiensi Biaya Investasi, Optimalisasi Portofolio Investasi, Rasio Kecukupan Dana (RKD) untuk DPPK-PPMP, Tingkat Pertumbuhan Aset Neto Individu Peserta untuk DPPK-PPIP dan aspek Kepatuhan Dana Pensiun atau *compliance* (Biro Dana Pensiun, 2015; Apriyanto, 2013). Penilaian kinerja tersebut tidak mampu mengungkapkan nilai-nilai keadilan distribusi kekuasaan dan kesejahteraan. Oleh karena itu diperlukan perspektif yang lebih luas dan terpadu di dalam penilaian kinerja dana pensiun. Dengan melihat kompleksitas permasalahan yang ada di dana pensiun maka diperlukan sebuah konsep penilaian kinerja dana pensiun yang mampu memotret secara utuh dan mendalam seluruh aspek yang ada di industri dana pensiun. Konsep penilaian kinerja *Baldirge Assessment* yang dimodifikasi merupakan sebuah konsep penilaian kinerja yang tepat yang akan mampu untuk memecahkan permasalahan tersebut untuk diterapkan di Dana Pensiun A. Adapun yang menjadi alasannya kenapa konsep ini sangat tepat, karena konsep ini sangat komprehensif dan *adaptable* karena telah dimodifikasi yang disesuaikan dengan kondisi riil yang ada di Dana Pensiun A. Disamping itu model penilaian kinerja ini mampu mengukur bukan hanya dari aspek pertumbuhan aset melalui parameter keuangan saja tetapi juga aspek keadilan distribusi khususnya terkait dengan kepentingan *stakeholders*.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Disain penelitian adalah studi kasus atau *case study*. Adapun alasan menggunakan *case study* pertama, jenis penelitian ini merupakan penelitian sosial, studi kasus lebih tepat untuk jenis penelitian ini (Yin, 1996). Kedua, studi

kasus mempunyai keunggulan di dalam memahami lebih dalam terkait masalah-masalah sosial yang kompleks (Dooley, 2005: 335). Ketiga, penelitian studi kasus dilakukan secara seutuhnya, menyeluruh dan mendalam dengan menggunakan berbagai macam sumber data (Lincoln dan Guba, 1985), lebih diperjelas oleh Stake (1994, 2005), kemudian dikembangkan oleh Creswell (1998, 2007) dan Dooley (2002), serta diikuti oleh Hancock dan Algozzine (2006).

Situs didalam penelitian ini dilaksanakan di Dana Pensiun A. Alasan memilih situs penelitian ini karena peneliti tidak menemui kesulitan yang berarti untuk memperoleh data penelitian di ketiga situs tersebut karena disamping peneliti sebagai salah satu pelaku di dana pensiun, disamping itu peneliti juga menjadi salah satu pengurus Asosisasi Dana Pensiun Indonesia wilayah Komisariat Daerah VI Jawa Timur dan sekitarnya. Terkait dengan kemudahan didalam mengakses data penelitian dilapangan sebagai salah satu pertimbangan peneliti didalam memilih situs penelitian, disampaikan oleh (Morse dalam Denzin dan Lincoln, 1998: 60). Ketiga, makna secara keilmuan, dengan dilakukannya penelitian terhadap ketiga situs penelitian di atas, akan menghasilkan temuan pengembangan penilaian kinerja dana pensiun yang lebih luas dan terpadu yang akan mengukur baik dari aspek pertumbuhan aset dana pensiun maupun sejauhmana keadilan distribusi yang terkait dengan kepentingan para *stakeholder*. Unit analisis pada penelitian ini adalah konsep penilaian kinerja di Dana Pensiun A dengan melakukan modifikasi atas metode *Baldrige Assessment*.

Dalam rangka untuk memperoleh data yang diperlukan, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dokumentasi, observasi dan wawancara. Dokumentasi meliputi data keuangan yaitu laporan portofolio investasi, aktiva bersih, perubahan aktiva bersih, neraca, hasil usaha, aliran kas dan catatan atas laporan keuangan, data kepesertaan dan data *Good Pension Fund Governance*. Observasi peneliti lakukan dengan melibatkan diri secara langsung pada situasi yang diteliti sebagai pengamat murni dan secara sistematis mengamati berbagai dimensi yang ada termasuk interaksi, hubungan, tindakan, kejadian, dan sebagainya (Mason, 1996: 60). Wawancara, peneliti lakukan kepada para pihak yang berkaitan langsung dengan kegiatan dana pensiun yang sekaligus sebagai informan yaitu pemberi kerja, pengurus dana pensiun dan peserta dana pensiun.

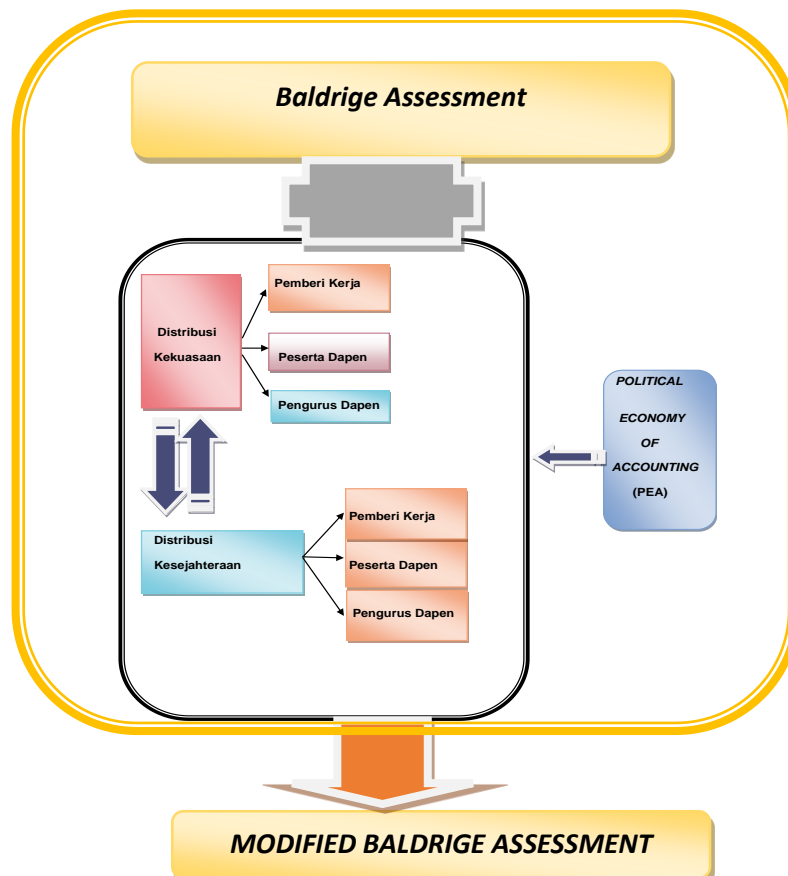
Berkaitan dengan informan dalam penelitian ini bisa dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1: Informan Penelitian

Identitas Informan	Posisi dalam Organisasi	Dana Pensiun
1. Ah	Pemberi Kerja	Dana Pensiun A
	Pengurus	
2. Su	Peserta	
	Peserta	
3. Sa		
4. Ma		

Informan masing-masing dana pensiun tersebut di atas mewakili pemberi kerja, pengurus dana pensiun dan peserta dana pensiun. Diharapkan dengan keterwakilan informan tersebut mampu mengeksplorasi secara kritis seluruh aspek di dana pensiun khususnya terkait dengan informasi yang diperlukan untuk menyusun konsep penilaian kinerja dana pensiun yang komperhensif dan mendalam serta memperhatikan aspek keadilan distribusi kekuasaan dan kesejahteraan.

Model analisis data dalam penelitian ini dikembangkan dengan mengkombinasikan metode *Baldrige Assessment* dengan teori *Political Economy of Accounting* seperti pada gambar berikut ini,



Gambar 1: Model Analisis Penelitian

Gambar 1 di atas menjelaskan bahwa langkah pertama peneliti melakukan analisis atas eksplorasi data secara kritis dengan mengkombinasikan metode *Baldrige Assessment* dan teori *Political Economy of Accounting*. Langkah berikutnya peneliti merumuskan konsep penilaian kinerja dana pensiun dengan suatu kajian kombinasi metode *Baldrige Assessment* dan teori *Political Economy of Accounting*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil dan pembahasan dalam penelitian ini dilakukan dengan dua tahap yaitu pada tahap pertama menganalisis secara kritisi kelayakan konsep penilaian kinerja dana pensiun dan tahap kedua merumuskan konsep baru penilaian kinerja dana pensiun. Berikut ini deskripsi pembahasan penelitian ini.

### **Analisis Kritis Kelayakan Konsep Penilaian Kinerja Dana Pensiun**

Langkah berikutnya peneliti melakukan analisis kritis atas kelayakan konsep penilaian kinerja berbasis teori yang disesuaikan dengan data di lapangan. Kondisi data di lapangan tercermin dari seluruh kegiatan yang dilakukan di masing-masing dana pensiun. Kegiatan tersebut secara umum meliputi kegiatan manajemen umum dana pensiun, kepesertaan dan administrasi umum serta kegiatan akuntansi dan investasi.

Kegiatan perumusan dan penerapan visi dan misi dana pensiun serta sejauhmana perumusan dan penerapan GPFG. Penerapan Pedoman dan Tata Kelola Dana Pensiun atau GPFG ini sejak 1 Januari 2008. Keputusan tersebut dituangkan dalam Keputusan Ketua Nomor KEP-136/BL/2006 dengan tujuan mendorong penyusunan pedoman tata kelola yang baik di lingkungan dana pensiun sekaligus memberikan acuan kepada pendiri, pemberi kerja, pengurus dan pengawas dana pensiun. Kegiatan ini merupakan indikator dalam parameter *leadership focus*. Adapun kegiatan perumusan pengembangan strategi dana pensiun serta penerapan pengembangan strategi dana pensiun, pengurus dalam merumuskan pengembangan strategi dana pensiun mengacu pada visi dan misi dana pensiun. Adapun penerapan proses pengembangan strategi, pengurus dana pensiun menggunakan analisis SWOT sebagai alat analisis. Terkait dengan tujuan strategis dana pensiun di atas, tujuan strategis dana pensiun adalah untuk mensejahterakan karyawan diusia purna tugas. Untuk mencapai tujuan strategis tersebut, pengurus dana pensiun menyusun program kerja terkait dengan pengembangan investasi dalam rangka untuk menaikkan manfaat pensiun peserta dana pensiun. Didalam mengatasi tantangan strategis seperti kondisi makro ekonomi yang tidak pasti, pendanaan dari pemberi kerja yang kurang baik, upaya pengurus adalah menerapkan manajemen umum dana

pensiun secara baik dalam rangka untuk perbaikan organisasi yang berkelanjutan. Kegiatan ini termasuk indikator dalam parameter *strategic development*.

Terkait dengan kegiatan kepesertaan meliputi mendengarkan keluhan peserta dan *stakeholder*, menentukan tingkat kepuasan dan keterlibatan peserta dana pensiun dan *stakeholder*, mutu pelayanan dana pensiun kepada peserta dana pensiun dan *stakeholder* serta membangun hubungan yang harmonis antara pengurus dana pensiun dengan peserta dana pensiun dan para *stakeholder*. Untuk memperoleh informasi yang memadai dari para peserta dana pensiun, maka pengurus dana pensiun mendengarkan keluhan-keluhan dalam rangka memperoleh umpan balik baik dari para peserta aktif maupun *stakeholder*, baik melalui saran tertulis maupun secara lisan. Disamping itu, pengurus dana pensiun juga menyelenggarakan temu peserta khususnya peserta pasif yang dikemas dalam bentuk forum seminar. Dalam rangka untuk memperoleh informasi tentang tingkat kepuasan baik dari para peserta dana pensiun maupun dari para *stakeholder*, pengurus dana pensiun melakukan pendekatan-pendekatan, baik dalam bentuk pendekatan yang sifatnya formal maupun non formal. Informasi tingkat kepuasan baik dari para peserta dana pensiun maupun dari para *stakeholder* sangat berguna sebagai informasi untuk mengukur tingkat kepuasan pelayanan dana pensiun selama ini. Semakin sedikit keluhan peserta, semakin baik tingkat kepuasan peserta, begitu pula sebaliknya. Untuk kegiatan umpan balik dari peserta dana pensiun dalam rangka perbaikan kualitas layanan serta sejauhmana kualitas layanan dana pensiun kepada peserta dana pensiun, merupakan indikator parameter *membership focus*.

Pengurus dana pensiun dalam memilih, menyelaraskan dan mengintegrasikan data untuk menelusuri operasional sehari-hari serta kinerja organisasi secara keseluruhan, berkoordinasi dengan seluruh bagian yang meliputi bagian keuangan, kepesertaan, investasi dan akuntansi. Kinerja keuangan organisasi diukur dengan parameter keuangan yaitu ROI, efisiensi biaya operasional, efisiensi biaya investasi, optimalisasi portofolio investasi dan rasio kecukupan dana. Ukuran-ukuran kinerja keuangan yang diterapkan ini, mengikuti ketentuan dari regulator. Hasil pengukuran kinerja organisasi ini, oleh pengurus dana pensiun akan dipergunakan sebagai bahan untuk melakukan evaluasi kinerja organisasi, dalam rangka proses perbaikan organisasi kedepan.

Di dalam menganalisis kinerja organisasi, pengurus dana pensiun melakukannya bersama-sama dengan dewan pengawas. Hasil analisis kinerja organisasi sebagai bahan untuk pengambilan keputusan. Terkait dengan temuan audit, temuan audit dipergunakan sebagai salah satu bahan untuk melakukan evaluasi kinerja organisasi dalam rangka perbaikan organisasi. Disamping temuan audit oleh pengurus dana pensiun dipergunakan untuk

mengevaluasi kinerja organisasi dalam rangka perbaikan organisasi, temuan audit tersebut dianalisis secara komparatif untuk memproyeksikan organisasi kedepan, prioritas perbaikan organisasi yang berkelanjutan dalam rangka peningkatan mutu layanan kepada para peserta dana pension. Dalam aktivitas mengukur, menganalisis dan mengembangkan kinerja dana pensiun serta sertifikasi pengurus dan dewan pengawas termasuk indikator parameter *measurement, analysis, and knowledge management*.

Di dalam menilai kebutuhan mengenai kemampuan dan kapasitas tenaga kerja, termasuk didalamnya meningkatkan ketrampilan dan kompetensi, pengurus dana pensiun mengacu pada pedoman organisasi dan tata kerja, yaitu berdasarkan hasil evaluasi dari bagian SDM. Informasi tersebut di atas, berkaitan erat dengan kegiatan merekrut, mempekerjakan dan menempatkan tenaga baru serta memastikan bahwa tenaga kerja yang ada telah sesuai dengan kebutuhan dana pensiun. Dalam rangka untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, pengurus dana pensiun menjalin komunikasi yang baik dengan semua pihak. Untuk mendukung tenaga kerja yang ada, dan dalam rangka implementasi kebijakan untuk layanan yang prima, pengurus dana pensiun mengikutsertakan tenaga kerja didalam kegiatan-kegiatan pendidikan dan latihan baik yang diselenggarakan oleh ADPI pusat maupun daerah. Kegiatan tersebut di atas termasuk dalam parameter *workforce focus*.

Pengurus dana pensiun dalam merancang sistem kerja secara keseluruhan dilakukan dengan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan seluruh bagian menjadi satu kesatuan. Untuk meningkatkan sistem kerja organisasi, pengurus dana pensiun menentukan kebutuhan utama sistem organisasi dan mengakomodasi masukan dari para *stakeholder* serta memanfaatkan kompetensi inti, berdasarkan data tersebut dilakukan evaluasi untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja. Sistem kerja organisasi yang diterapkan di dana pensiun adalah sistem kerja yang mengacu *Good Pension Fund Governance*, yang disesuaikan dengan kondisi di dana pensiun. Untuk mengelola dan meningkatkan sistem kerja dalam rangka menyampaikan nilai kepada para peserta dana pensiun serta pihak lain yang berkepentingan dan dalam rangka untuk mencegah kesalahan yang berulang yang merugikan kepentingan peserta dana pensiun, pengurus dana pensiun melakukan perbaikan sistem kerja tersebut secara terus menerus.

Untuk merumuskan manajemen krisis, pengurus dana pensiun merumuskan berdasarkan prinsip-prinsip GPF. Terkait dengan penerapannya, pengurus dana pensiun melakukannya mengacu pada pedoman pengelolaan risiko yang terdiri atas jenis dan dampak risiko, pengukuran dan penilaian risiko serta bagaimana menangani risiko. Keamanan data dan dokumen, dikelola dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen *database* yang baik. Didalam merancang proses kerja organisasi agar sesuai dengan kebutuhan organisasi,

pengurus dana pensiun melakukannya dengan mempertimbangkan seluruh aspek organisasi. Teknologi baru dan pengetahuan digabungkan dalam rangka untuk meningkatkan efektivitas proses kerja. Disamping itu, pengurus juga menggabungkan manajemen waktu, produktivitas, manajemen biaya serta faktor efektivitas dan efisiensi ke dalam proses kerja secara terintegrasi. Untuk menentukan kebutuhan utama dalam proses kerja, pengurus dana pensiun melakukannya berdasarkan hasil evaluasi dalam proses kerja organisasi. Kegiatan tersebut di atas merupakan indikator dari parameter *standard operating procedure*.

Hasil proses internal dana pensiun, hasil efektivitas layanan kepada peserta dana pensiun, ketiga hasil upaya manajemen untuk meningkatkan kinerja dana pensiun, hasil pelaksanaan *Good Pension Fund Governance*, kinerja keuangan dan investasi dana pensiun, merupakan indikator pengukuran dari parameter *result*. Dalam kegiatan menganalisis pembayaran iuran pension, analisis regulasi terkait dengan peran pengurus, analisis pelaksanaan *Good Pension Fund Governance*, analisis peran pengurus dalam penempatan dana, analisis peran pemberi kerja dalam penempatan dana, analisis regulasi terkait dengan peran pemberi kerja, analisis pembayaran denda atas keterlambatan pembayaran iuran, analisis peran pemberi kerja terkait dengan jaminan hari tua untuk karyawan baru, analisis peran pemberi kerja dalam penetapan target investasi, merupakan indikator dari parameter *distribution of power*. Indikator parameter *distribution of wealth* meliputi kegiatan analisis informasi terkait dengan pengelolaan dana pension, analisis pembayaran manfaat pensiun, analisis biaya gaji atas total biaya operasional, dan analisis perolehan laba pemberi kerja.

Setelah peneliti melakukan analisis kritis terhadap masing-masing indikator dari parameter penilaian kinerja, maka langkah berikutnya adalah merumuskan sebuah konsep penilaian kinerja dana pensiun. Rumusan konsep penilaian kinerja ini merupakan konstruksi baru yang dibangun oleh peneliti setelah peneliti mengalami, mendalami dan memahami secara komprehensif dan mendalam tentang karakteristik industri dana pensiun. Rumusan konsep penilaian kinerja di dana pensiun ini tidak hanya mengukur aspek pertumbuhan saja tetapi juga mengukur sejauhmana keadilan distribusi baik distribusi kekuasaan maupun distribusi kesejahteraan khususnya terkait dengan kepentingan peserta dana pensiun.

### **Merumuskan Konsep Baru Penilaian Kinerja Dana Pensiun**

Lembaga dana pensiun merupakan salah satu lembaga penunjang yang sangat penting untuk memberikan perlindungan sosial sebagian besar warga negara. Secara filosofis, sistem dana pensiun adalah memindahkan sebagian sumber daya yang diperoleh seseorang pada masa kerja ke masa pensiun ketika penghasilan sudah tidak diperoleh lagi. Dalam penilaian

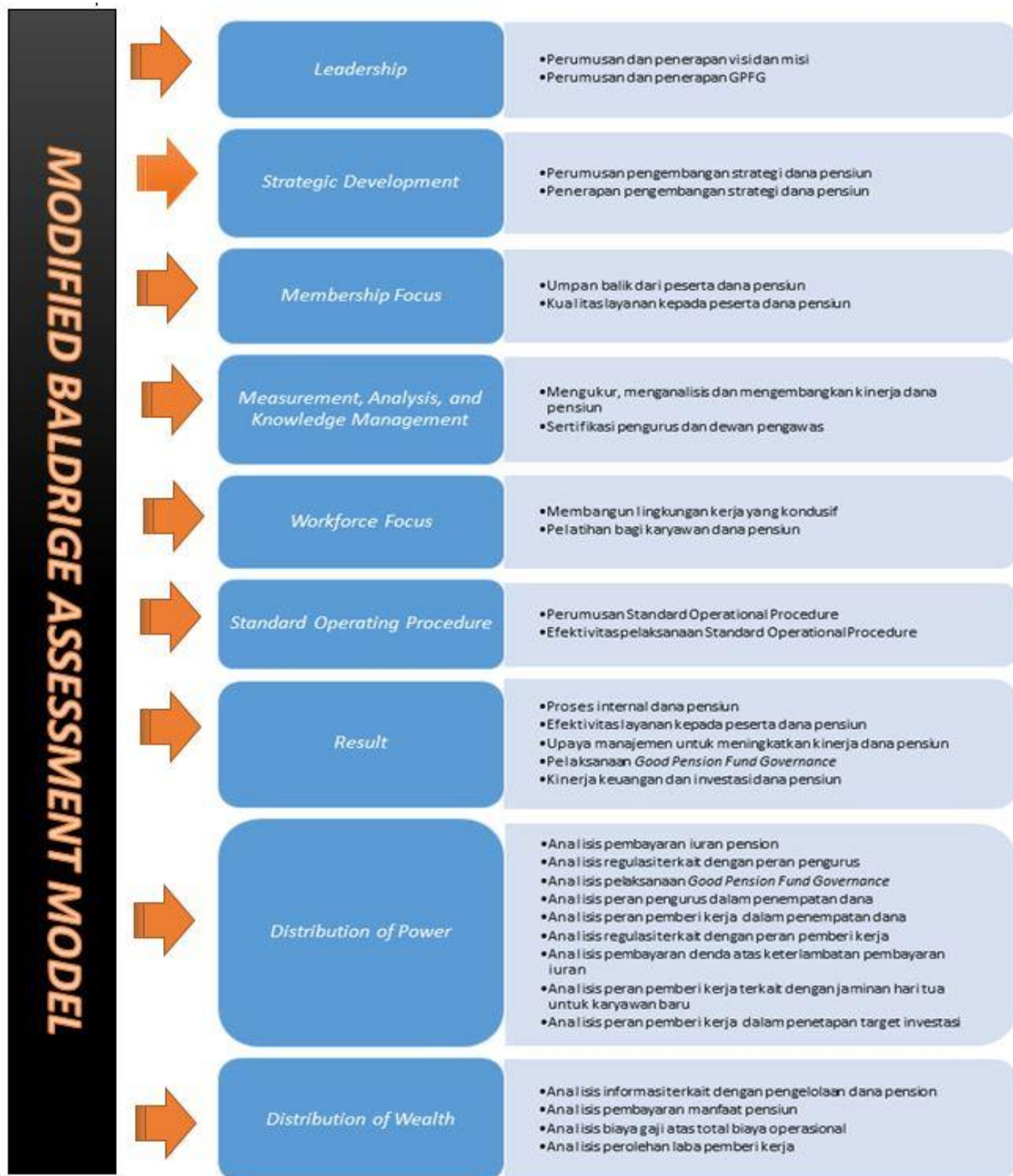


kinerja khususnya di industri Dana Pensiun, dominasi peran unsur-unsur yang ada di dana pensiun berpotensi untuk mereduksi kepentingan karyawan (Riza, 2003:9). Kepentingan atau hak karyawan tersebut seperti pembayaran manfaat pensiun yang tepat waktu, kemudahan untuk mengakses informasi khususnya yang berkaitan dengan transparansi pengelolaan dana pensiun, serta jenis hak-hak yang lain. Oleh karena itu, kurang *fair* apabila didalam penilaian kinerja di industri Dana Pensiun seperti yang selama ini berlaku, hanya menggunakan pendekatan kinerja keuangan saja, yang terdiri dari *Return on Investment* (ROI), Efisiensi Biaya Operasional, Efisiensi Biaya Investasi, Optimalisasi Portofolio Investasi, Rasio Kekukupan Dana (RKD) untuk DPPK-PPMP, Tingkat Pertumbuhan Aset Neto Individu Peserta untuk DPPK-PPIP dan aspek Kepatuhan Dana Pensiun atau *compliance* (Info Dana Pensiun, 2013). Penilaian kinerja tersebut di atas belum dirumuskan secara menyeluruh dan terpadu serta belum mampu mengungkapkan nilai-nilai keadilan distribusi. Oleh karena itu diperlukan perspektif lain didalam penilaian kinerja dana pensiun, yaitu perspektif penilaian kinerja yang mampu mengungkap keadilan distribusi, baik distribusi kekuasaan maupun distribusi kesejahteraan.

Secara umum, konsep dasar penilaian kinerja perusahaan mengacu pada hasil akhir dari proses manajemen dalam kaitannya kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya ekonomi perusahaan secara efisien dan efektif. Konsep kinerja perusahaan dalam literatur akuntansi biasanya mengacu pada aspek keuangan semata seperti laba, *return on asset* (ROA) dan nilai tambah ekonomi (EVA). Pengukuran kinerja perusahaan yang lebih luas dengan konsep *Balanced Scorecard*, dimana gagasan ini untuk menyeimbangkan aspek keuangan dengan aspek non-keuangan dalam penilaian kinerja perusahaan (Kaplan dan Norton, 1992; Venkatraman dan Ramanujam, 1986).

Berdasarkan analisis penilaian kinerja di Dana Pensiun A tersebut di atas, maka untuk menilai kinerja secara utuh dibutuhkan sebuah konsep penilaian kinerja yang terpadu dan menyeluruh dengan mempertimbangkan aspek pertumbuhan serta aspek keadilan distribusi baik distribusi kekuasaan maupun distribusi kesejahteraan, baik untuk pemberi kerja, pengurus dana pensiun dan peserta dana pensiun selaku *stakeholder*. Untuk merumuskan konsep penilaian kinerja tersebut, diperlukan kombinasi metode penilaian kinerja. Seperti yang disampaikan oleh Mondy dan Noe (1993: 414) bahwa setiap metode memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing, sehingga tidak baik bagi organisasi untuk menggantungkan penilaian kinerjanya hanya pada satu jenis metode saja. Sebaiknya, organisasi menggabungkan beberapa metode yang sesuai dengan lingkup organisasinya.

Dalam penelitian ini, untuk merumuskan konsep penilaian kinerja tersebut, dilakukan dengan mengkombinasikan metode *Baldrige Assessment* dengan teori *Political Economy of Accounting*. Metode *Baldrige Assessment* ini mulai diperkenalkan pada tahun 1989. Dalam metode ini, untuk menilai kinerja, menggunakan kriteria yang dikenal dengan istilah tujuh Pilar (*Baldrige, 2013*) dan kalau diamati tujuh pilar kriteria ini memang sangat berperan dalam menentukan maju mundurnya sebuah organisasi (baik organisasi bisnis maupun organisasi publik). Adapun tujuh pilar atau kriteria *Malcolm Baldrige* tersebut adalah sebagai berikut: Pilar pertama *Leadership*, Pilar kedua *Strategic Development*, Pilar ketiga *Membership Focus*, Pilar keempat *Measurement, analysis, and knowledge management*, Pilar kelima *Workforce Focus*, Pilar keenam *Standard Operating Procedure*, dan Pilar ketujuh *Result*. Metode *Baldrige Assessment* ini dikombinasikan dengan teori *Political Economy of Accounting* (PEA) yang bertujuan untuk mengukur sejauhmana keadilan distribusi yang meliputi keadilan distribusi kekayaan atau kesejahteraan (*just and fair distribution of wealth*), dan relasi antara distribusi kekuasaan dan disitribusi kesejahteraan (*relation of power and wealth*). Hal ini sesuai dengan tujuan didirikannya dana pensiun yaitu untuk mensejahterakan peserta dana pensiun diusia purna tugas, karena cacat atau meninggal baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan (Undang-Undang No 11 Tahun 1992). Berdasarkan kajian kombinasi metode penilaian kinerja di atas, maka peneliti merumuskan konsep penilaian kinerja dana pensiun sebagai berikut,



Gambar 4: Model Penilaian Kinerja Dana Pensiun

Berdasarkan gambar 4 di atas, konsep penilaian kinerja dana pensiun secara detail adalah sebagai berikut, aspek *Leadership* terdiri dari, pertama, perumusan dan penerapan visi dan misi, kedua perumusan dan penerapan GPFG; aspek *Strategic Development* terdiri dari pertama perumusan pengembangan strategi dana pensiun, kedua penerapan pengembangan strategi dana pensiun; aspek *Membership Focus* terdiri dari pertama umpan balik dari peserta dana pensiun, kedua kualitas layanan kepada peserta dana pensiun; aspek *Measurement,*

*analysis, and knowledge management* terdiri dari pertama mengukur, menganalisis dan mengembangkan kinerja dana pensiun, kedua sertifikasi pengurus dan dewan pengawas; aspek *Workforce Focus* terdiri dari pertama membangun lingkungan kerja yang kondusif, kedua pelatihan bagi karyawan dana pensiun; aspek *Standard Operating Procedure* terdiri dari pertama perumusan *Standard Operating Procedure*, kedua efektivitas pelaksanaan *Standard Operating Procedure*; aspek *Result* terdiri dari pertama hasil proses internal dana pensiun, kedua hasil efektivitas layanan kepada peserta dana pensiun, ketiga hasil upaya manajemen untuk meningkatkan kinerja dana pensiun, keempat hasil pelaksanaan *Good Pension Fund Governance*, kelima kinerja keuangan dan investasi dana pensiun; aspek *Distribution of Power* terdiri dari pertama analisis pembayaran iuran pension, kedua analisis regulasi terkait dengan peran pengurus, ketiga analisis pelaksanaan *Good Pension Fund Governance*, keempat analisis peran pengurus dalam penempatan dana, kelima analisis peran pemberi kerja dalam penempatan dana, keenam analisis regulasi terkait dengan peran pemberi kerja, ketujuh analisis pembayaran denda atas keterlambatan pembayaran iuran, kedelapan analisis peran pemberi kerja terkait dengan jaminan hari tua untuk karyawan baru, kesembilan analisis peran pemberi kerja dalam penetapan target investasi dan aspek *Distribution of Wealth* terdiri dari pertama analisis informasi terkait dengan pengelolaan dana pension, kedua analisis pembayaran manfaat pensiun, ketiga analisis biaya gaji atas total biaya operasional, dan keempat analisis perolehan laba pemberi kerja.

## SIMPULAN

Konsep penilaian kinerja yang berlaku sekarang terlalu sempit dan hanya merupakan bagian terkecil dari konsep penilaian kinerja yang peneliti rumuskan. Berikut ini penjelasan perbandingan konsep penilaian kinerja di dana pensiun yang berlaku sekarang dengan konsep penilaian kinerja yang peneliti rumuskan, pertama, penilaian kinerja keuangan dan investasi pada konsep penilaian kinerja yang berlaku saat ini merupakan salah satu bagian dari lima bagian aspek *result* pada konsep penilaian kinerja yang peneliti rumuskan. Kedua aspek kepatuhan Dana Pensiun atau *compliance* (GPFG) pada konsep penilaian kinerja yang berlaku saat ini merupakan salah satu bagian dari aspek *Leadership* dan aspek *Result* pada konsep penilaian kinerja yang peneliti rumuskan. Pada konsep penilaian kinerja yang berlaku saat ini, banyak aspek penilaian kinerja yang penting yang justru tidak diperhitungkan seperti *Leadership*, aspek *Strategic Development*, aspek *Membership Focus*, aspek *Measurement, analysis, and knowledge management*, aspek *Workforce Focus*, aspek *Standard Operating Procedure*, aspek *Result*, aspek *Distribution of Power* dan aspek

### *Distribution of Wealth.*

Dengan melihat model penilaian kinerja dana pensiun selama ini, maka diperlukan sebuah upaya untuk merekonstruksi konsep penilaian kinerja yang selama ini berlaku dengan sebuah konsep model penilaian kinerja yang menyeluruh dan terpadu serta mempertimbangkan aspek distribusi kekuasaan dan kesejahteraan yang meliputi aspek *leadership, strategic planning, customer focus, measurement, analysis, and knowledge management, workforce focus, operation focus, result* dan *just and fair distribution of wealth and power*. Model penilaian kinerja ini tidak hanya mengukur dari aspek pertumbuhan dana pensiun saja tetapi juga memberikan deskripsi sejauh keadilan distribusi yang terjadi baik keadilan distribusi kekuasaan maupun keadilan distribusi kesejahteraan khususnya yang terkait dengan kepentingan peserta dana pensiun.

### **SARAN**

Untuk kedepannya penelitian ini penting, khususnya tentang penilaian kinerja industri dana pensiun baik di Indonesia maupun di negara lain. Pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini bisa diterapkan untuk industri yang berbeda selain industri dana pensiun. Studi ini akan lebih baik apabila difokuskan pada satu industri saja, karena setiap industri memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Dalam penilaian kinerja, seperti yang telah diungkapkan dalam penelitian ini, tidak hanya dinilai dari aspek keuangan saja, tetapi juga dinilai dari aspek non keuangan (Cumby dan Conrod, 2001; Kannan dan Aulbur, 2004). Disarankan untuk penelitian yang akan datang lebih dikembangkan lagi dengan aspek-aspek yang relevan selain tujuh kriteria *Baldrige Assessment*, serta pengungkapan aspek kekuasaan dan kesejahteraan lebih diungkapkan secara adil khususnya yang berkaitan dengan pihak regulator. Fenomena penilaian kinerja di dana pensiun merupakan suatu kenyataan, kenyataan tersebut harus dibangun secara sosial dan untuk memahami kenyataan sosial diperlukan ilmu pengetahuan (Berger dan Luckmann (1990:28),

Otoritas Jasa Keuangan selaku regulator yang mengawasi kinerja industri dana pensiun, peneliti sarankan perlu untuk mempertimbangkan aspek *Leadership, Strategic Planning, Customer Focus, Measurement, analysis, and knowledge management, Workforce Focus, Operation Focus, dan Result* serta aspek kekuasaan, kesejahteraan dan hegemoni pihak-pihak yang terkait dengan dana pensiun di dalam penilaian kinerja di dana pensiun yang selama ini berlaku. Harapan peneliti, dengan mempertimbangkan aspek tersebut di atas, penilaian kinerja dana pensiun menjadi lebih komperhensif dan lebih *fair*.

## DAFTAR PUSTAKA

- ADPI, 2015. Arah Ekonomi Indonesia 2016, *Majalah Info Dana Pensiun*, Edisi 51. November-Desember 2015.
- Apriyanto G. 2013. Analisis Kritis Kinerja Dana Pensiun: Sebuah Kajian Dalam Perspektif *Political Economy of Accounting*. Penelitian Disertasi Doktor. LPPM Unmer Malang.
- Bank Dunia. 2014. Kajian Kebijakan Pembangunan 2014: Indonesia: Menghindari Perangkap. Jakarta.. @ *World Bank*.
- Berger, P. L. dan Luckman T. 1990. *Tafsir Sosial atas Kenyataan: Risalah tentang Sosiologi Pengetahuan* (diterjemahkan dari buku asli *The Social Construction of Reality* oleh Hasan Basari). Jakarta: LP3ES.
- Biro Dana Pensiun 2015. *Laporan Tahunan Dana Pensiun*. Jakarta. Biro Dana Pensiun, Bapepam L-K, Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Creswell, J.W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Tradition*. London: Sage Publications.
- Creswell. J. W. 2003. *Educational Research. Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Reserach*, Second Edition. New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Cumby, J. dan Conrod, J. 2001. Non Financial Performance Measures in The Canadian Biotechnology Industry. *Journal of Intellectual Capital*. Vol 2 No 3, pp 261-271.
- Dooley, L. M. 2005. Case study research and theory building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 335-354, <http://www.proquest.umi.com> diakses pada 12 Januari 2013.
- Hancock, D. R dan Algozzine, B. 2006. *Doing Case Study Research*. New York. Teacher College Press.
- Hoogvelt, A dan Tinker, A. M. 1978. The Role of Colonial and Post Colonial States in Imperialism-a Case Study of the Sierra Leone Development Company, *The Journal of Modern African Studies* 16 (1):67-79.
- Irianto, G. 2004b, A Critical Enquiry into Privatitation of State-Owned Enterprises: The Case of PT Semen Gresik (Persero) Tbk, *Phd Thesis*, Departement of Accounting and Finance, University of Wollongong, Australia.
- Irianto, G. 2006. Dilema “Laba” dan Rerangka Teori Political Economy of Accounting (PEA), *TEMA* 7 (2): 141-53.

- Irianto, G. 2004. Industri Semen di Indonesia: Ekspansi, Perangkap Utang (debt trap), dan Kepemilikan, *Lintasan Ekonomi*, Vol. XXI, No. 1, 1-12.
- Kannan G. dan Aulbur W. G. A. 2004. Intellectual Capital, Measurement Effectiveness. *Journal of Intellectual Capital*. Vol 5 No 3, pp 389 – 413.
- Lincoln, Y.S. dan Guba, E.G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publication.
- Mason, J., 1996. *Qualitative Research*, London, Sage Publications.
- Muhammad. I. 2009. *Metode Penelitian Ilmu Sosial*. Yogyakarta : Erlangga.
- Neimark M. dan Tinker T., 1986, The Social Construction of Management Control System, *Accounting, Organization and Society*, Vol. 11 No. 4 Pp 369-395.
- OECD. 2015. *Survei Ekonomi OECD INDONESIA*. Indonesia. Originally published by the OECD in English and in French under the titles: OECD Economic Surveys: Indonesia 2015. Étude économiques de l'OCDE.
- OJK. 2015. *Statistik 2014 dan Direktori 2015 Industri Keuangan non Bank Dana Pensiun*. Jakarta.
- Riza. Y. 2003. *Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedur, Komitmen terhadap Tujuan, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial dalam Penyusunan Anggaran*. Simposium Nasional Akuntansi VI: 707-719.
- Stake, R. E. 2005. Case Study Methods in Educational Research: Seeking Sweet Water. In R. M. Jaeger (Ed.) *Complementary methods for research in education, 2nd Edition* (pp, 401-414). American Educational Research Association: Washington, DC.
- Tinker, T., Merino, B and Neimark M. (1982), The Normative Origins of Positive Theories: Ideology and Accounting Thought, *Accounting, Organizations and Society* , 7, 2: 167-200.
- Tinker T, 1980, Towards A Political Economic Of Accounting: An Empirical Illustration Of The Cambridge Controversies, *Accounting, Organization and Society*, Vol. 5 No. 1 Pp. 147-160.