

info

DANA PENSIUN



EDISI 120
SEPTEMBER - OKTOBER 2025

DANA PENSIUN TERBAIK

ADPI AWARD



KINERJA 2024



PENERAPAN STRATEGI
ANTI FRAUD PADA LEMBAGA
JASA KEUANGAN

STRATEGI MENYUSUN
RENBIS 2026
KALA SUKU BUNGA
TURUN

TRANSFORMASI DANA PENSIUN:
DIGITALISASI SEBAGAI KATALIS EFISIENSI,
DAYA SAING, DAN KEBERLANJUTAN



REDAKSI

Penashat:
Abdul Hadi
Sularno

Pemimpin Umum:
Chairi Pitono

Wakil Pemimpin Umum:
Antonius RT Yas Artono

Pemimpin Redaksi:
Budi Sutrisno

Redaktur Pelaksana:
Fransiskus Imung

Sekretaris Redaksi:
Budi Sulistijo

Dewan Redaksi:
Abdul Hadie, Bambang Sri Mulyadi,
Asmoro Hadi, Nugroho Dwi Priyohadi,
Purwaningsih

Keuangan:
Heru Azam Zamzami

Pemasangan Iklan:
Marissa Renimas Harlandea

Fotografer:
Nisa Qurra'ain

Sirkulasi/Distribusi:
M. Subandi

ALAMAT REDAKSI:

Gedung Wisma 46 Kota BNI Lantai 3, Suite 3.05
Jln Jenderal Sudirman Kav. 1 - Jakarta 10220

Telp. (021) 251 4761, 251 4762, Faks: 251 4760

E-mail: adipusat@adpi.or.id

PENERBIT:
PT JAGATMEDIA & BISNIS

DAFTAR ISI >>

UTAMA (HAL 3 - 6)

AWARD 2025

**APRESIASI UNTUK
DANA PENSIUN TERBAIK 2025**

AKTUAL

7 Strategi Menyusun
Renbis 2026
Kala Suku Bunga Turun

10 Economic Outlook 2026
Membangun Optimisme
Menuju Pertumbuhan 6%

PERJALANAN 40 TAHUN ADPI

Empat dekade perjalanan Asosiasi Dana Pensiun Indonesia (ADPI) adalah cermin konsistensi dan dedikasi untuk memperkuat industri dana pensiun nasional. Sejak berdiri, ADPI telah menjadi mitra strategis pemerintah dan otoritas keuangan dalam menjaga keberlanjutan manfaat pensiun bagi jutaan pekerja Indonesia. Memasuki usia ke-40, ADPI meneguhkan peran melalui program peningkatan tata kelola, profesionalisme, dan literasi pengelolaan dana pensiun.

Sebagai bagian dari perayaan HUT ke-40, ADPI menyelenggarakan ADPI Award 2025, sebuah ajang apresiasi yang diberikan kepada Dana Pensiun dengan kinerja terbaik. Penghargaan ini tidak sekadar mengukur capaian investasi, tetapi juga menilai kualitas tata kelola, kepatuhan, serta inovasi dalam

menjaga kepercayaan peserta. Melalui penghargaan ini, ADPI menegaskan pentingnya keseimbangan antara hasil finansial dan keberlanjutan sosial.

Kami angkat juga tema upaya para pengelola dana pensiun menyiapkan Rencana Bisnis (Renbis) 2026 di tengah

tren penurunan suku bunga. Turunnya BI Rate dan penambahan likuiditas perbankan oleh pemerintah menjadi faktor penting dalam strategi investasi yang lebih konservatif namun adaptif.



Kedua laporan ini memperlihatkan arah yang sama: industri dana pensiun Indonesia terus bertransformasi, mengukuhkan tata kelola yang baik, memperkuat daya saing di tengah dinamika ekonomi yang terus berubah. Selamat membaca.

Wasallam
Redaksi

18 [KOLOM] Oleh: Abdul Hadi
**Transformasi Dana Pensiun:
Digitalisasi sebagai Katalis
Efisiensi, Daya Saing, dan
Keberlanjutan**

20 [KOLOM] Oleh: R Herna Gunawan
**Dengan Semangat HUT ke-40
ADPI, Membangun Budaya
Sadar Risiko Melalui Ekosistem
GRC Adaptif (Risiko adalah
Potensi Problem)**

24 [KOLOM] Oleh: Nugroho Dwi Priyohadi
**Digitalisasi dan Mitigasi
Risiko Hukum Dana Pensiun**

26 [KOLOM] Oleh: Bambang Sri Mulyadi
**Penerapan Strategi Anti Fraud
Pada Lembaga Jasa Keuangan**

28 [KOLOM] Oleh: Siti Rakhmawati
**Exchange-Traded Fund (ETF):
Investasi Cerdas yang Masih Sepi
Peminat di Indonesia**

EKSPOSE (HAL 29 - 30)

PELATIHAN DANA PENSIUN
**JALAN SEHAT DALAM RANGKA
HUT ADPI KE-40**



13 [INFOGRAFIS]
Oleh: Antonius Resep Tyas Artono

- Kinerja Dana Pensiun Konvensional
- Kinerja Pendapatan Investasi
- Performance by Aset



APRESIASI UNTUK DANA PENSIUN TERBAIK 2025

Memperingati HUT ke-40, Asosiasi Dana Pensiun Indonesia (ADPI) kembali menggelar ADPI Awards. Penghargaan ini menegaskan komitmen ADPI untuk **terus mendorong tata kelola yang sehat, transparan, dan berkelanjutan di industri dana pensiun nasional.**

Tahun 2025 ini menjadi momen istimewa bagi dunia dana pensiun di Indonesia. Asosiasi Dana Pensiun Indonesia (ADPI) genap berusia 40 tahun, menandai empat dekade kiprahnya dalam memperkuat ekosistem pensiun dan kesejahteraan masa depan pekerja di Tanah Air.

Sebagai bagian dari perayaan HUT ke-40, Dewan Pimpinan Pusat (DPP) ADPI menyelenggarakan ADPI Award 2025. Ini merupakan ajang apresiasi tahunan yang diberikan kepada Dana Pensiun (Dapen) dengan kinerja terbaik. Penghargaan ini menjadi bentuk pengakuan atas komitmen dan profesionalisme pengelola dana pensiun dalam mengelola dana peserta secara berkelanjutan, transparan, dan prudent.

Pelaksanaan ADPI Awards 2025 mengacu pada Surat Keputusan DPP ADPI Nomor SK-10 tentang Kriteria Penilaian ADPI Award 2025. Dalam keputusan tersebut, penilaian dilakukan berdasarkan dua kelompok besar: aspek finansial dan aspek non-finansial.

Aspek finansial memiliki bobot 75

persen, mencakup indikator penting seperti tingkat pengembalian investasi (Return on Investment/ROI), rasio efisiensi (BOPO), pertumbuhan aset, dan rasio pendanaan.

Sementara penilaian aspek non finansial yang berbobot 25 persen menilai kualitas tata kelola, manajemen risiko, kepatuhan terhadap regulasi, serta peran Dapen dalam edukasi dan pemberdayaan peserta.

Melalui kombinasi dua pendekatan ini, ADPI berupaya memastikan bahwa penghargaan tidak hanya diberikan kepada Dapen dengan angka investasi tertinggi. ADPI juga memberikan apresiasi kepada lembaga yang mampu menjaga integritas, tata kelola, dan keberlanjutan pengelolaan manfaat bagi peserta.

DANA PENSIUN TERBAIK

Setelah melalui proses evaluasi yang ketat, Dewan Pimpinan Pusat ADPI menetapkan pemenang ADPI Award 2025 melalui Surat Keputusan Nomor SK-12. Keputusan ini merupakan hasil penilaian objektif terhadap kinerja Dana Pensiun di seluruh Indonesia —baik

DANA PENSIUN PERAIH JUARA 1,
ADPI AWARD 2025



DANA PENSIUN PERAIH JUARA 2,
ADPI AWARD 2025



DANA PENSIUN PERAIH JUARA 3,
ADPI AWARD 2025





DANA PENSIUN KINERJA TERBAIK TAHUN 2025

No	KATEGORI	RANGKING
I	DPPK – PPMP Aset neto lebih dari Rp500 miliar	1. Terbaik Pertama : DP PLN
		2. Terbaik Kedua : DP Pusri
		3. Terbaik Ketiga : DP OJK
II	DPPK – PPMP Aset neto sampai dengan Rp500 miliar	1. Terbaik Pertama : DP Syariah Universitas Muhammadiyah Surakarta
		2. Terbaik Kedua : DP Pegawai Universitas Muhammadiyah Prof. DR. Hamka
		3. Terbaik Ketiga : DP Pemberi Kerja Ukuwah UMI
III	DPPK – PPIP Aset neto lebih dari Rp500 miliar	1. Terbaik Pertama : DP Triputra
		2. Terbaik Kedua : DP Pelindo Purnakarya
		3. Terbaik Ketiga : DP Bank Mandiri
IV	DPPK – PPIP Aset neto sampai dengan Rp500 miliar	1. Terbaik Pertama : DP Yakkum
		2. Terbaik Kedua : DP PPIP Pusri
		3. Terbaik Ketiga : DP PPPK Petra

penyelenggara Program Pensiun Manfaat Pasti (PPMP) maupun Program Pensiun Iuran Pasti (PPIP), dengan klasifikasi berdasarkan besaran aset kelolaan.

Berikut daftar lengkap pemenang **ADPI Award 2025 sesuai kategori:**

1. Kategori Dana Pensiun Penyelenggara Program Manfaat Pasti (PPMP) dengan Aset di atas Rp500 Miliar
 1. Dana Pensiun PLN
 2. Dana Pensiun Pusri
 3. Dana Pensiun OJK
2. Kategori Dana Pensiun Penyelenggara Program Manfaat Pasti (PPMP) dengan Aset di bawah Rp500 Miliar
 1. Dana Pensiun Syariah Universitas Muhammadiyah Surakarta
 2. Dana Pensiun Pegawai Universitas Muhammadiyah Prof. DR. Hamka
 3. Dana Pensiun Pemberi Kerja Ukuwah UMI

3. Kategori Dana Pensiun Penyelenggara Program Iuran Pasti (PPIP) dengan Aset di atas Rp500 Miliar

1. Dana Pensiun Triputra
2. Dana Pensiun Purnakarya
3. Dana Pensiun Bank Mandiri

4. Kategori Dana Pensiun Penyelenggara Program Iuran Pasti (PPIP) dengan Aset di bawah Rp500 Miliar

1. Dana Pensiun Yakkum
2. Dana Pensiun PPIP Pusri
3. Dana Pensiun PPPK Petra

Penghargaan ini sekaligus menegaskan komitmen ADPI untuk memberikan apresiasi yang berimbang —bukan hanya kepada lembaga besar dengan aset raksasa, tetapi juga kepada Dapen skala menengah dan kecil yang menunjukkan konsistensi dalam tata kelola dan inovasi.

EMPAT DEKADE ADPI

Empat dekade perjalanan ADPI tidak hanya tentang lamanya waktu, tetapi juga tentang dedikasi untuk terus memperkuat industri dana pensiun nasional. Melalui ADPI Award, asosiasi ingin menegaskan pentingnya good governance dan profesionalisme dalam menjaga kepercayaan peserta serta memastikan manfaat pensiun tetap berkelanjutan.

Momentum ulang tahun ke-40 ini sekaligus menjadi ajakan bagi seluruh pengelola dana pensiun untuk terus berinovasi di tengah perubahan ekonomi dan demografi yang dinamis. Sebab, pada akhirnya, keberhasilan sebuah Dana Pensiun bukan hanya diukur dari besarnya aset, melainkan dari seberapa besar manfaat yang mampu dijaga untuk kesejahteraan hari tua para peserta. □

SEMINAR DALAM RANGKA HUT KE-40
ASOSIASI DANA PENSIUN INDONESIA,



STRATEGI MENYUSUN RENBIS 2026 KALA SUKU BUNGA TURUN

Industri Dapan harus Menyusun Rencana Bisnis, kala suku bunga perbankan sedang dalam tren turun. Menjaga imbal hasil tetap stabil dan meningkatnya ekspektasi peserta **menjadi tantangan bagi pengurus.**

Pemerintah terus mendorong orkestrasi kebijakan moneter dan fiskal untuk mempercepat transmisi penurunan bunga ke sektor riil demi menjaga momentum pertumbuhan ekonomi. Bank Indonesia (BI) meresponsnya dengan kembali menurunkan suku bunga acuan atau BI Rate sebesar 25 basis poin menjadi 4,75 persen dalam Rapat Dewan Gubernur (RDG) September 2025.

Pemangkasan ini merupakan yang keempat sepanjang tahun berjalan. Gubernur BI Perry Warjiyo menjelaskan, kebijakan ini diambil untuk memperkuat stabilitas makro dan mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. "Penurunan BI Rate ini merupakan langkah pre-emptive dan forward-looking Bank Indonesia untuk menjaga momentum pertumbuhan, memastikan inflasi tetap rendah, dan memperkuat nilai tukar rupiah," ujar Perry dalam konferensi pers usai RDG, Kamis (19/9).

Bersamaan dengan itu, BI juga menurunkan suku bunga Deposit Facility menjadi 3,75 persen dan Lending Facility menjadi 5,75 persen. Perry menegaskan, ruang pelonggaran masih terbuka bila inflasi dan nilai tukar tetap stabil dalam beberapa bulan ke depan.

Langkah BI ini mendapat dukungan dari kebijakan fiskal pemerintah. Menteri Keuangan Purbaya Yudhi Sadewa mengumumkan penempatan dana

pemerintah sebesar Rp200 triliun di empat bank milik negara (Himbara): Bank Mandiri, BRI, BNI, dan BTN.

"Kebijakan ini bertujuan memperkuat likuiditas perbankan dan mempercepat transmisi pelonggaran moneter ke sektor riil, khususnya pembiayaan produktif seperti UMKM, pertanian, dan manufaktur," kata Purbaya dalam keterangan resmi di Jakarta, Jumat (20/9).

Kalangan perbankan merespons positif kebijakan penurunan BI Rate terbaru, maupun keputusan Menteri Keuangan, Purbaya Yudhi Sadewa menggelontorkan likuiditas ke bank-bank besar. Direktur Finance & Strategy Bank Mandiri Novita Widya Anggraini mengatakan pihaknya menyambut positif langkah BI tersebut dan telah menyesuaikan sebagian suku bunga simpanan.

"Penurunan BI Rate memberi ruang bagi kami untuk memperkuat sinergi dengan otoritas moneter. Penyesuaian bunga dilakukan secara terukur, mengikuti kondisi pasar dan likuiditas internal," ujar Novita dalam keterangan resmi di Jakarta, dikutip dari situs Bank Mandiri (19/9).

Sementara itu, Wakil Direktur Utama Bank Mandiri, Henry Panjaitan, mengatakan, penurunan suku bunga dilakukan sebagai bentuk dukungan atas kebijakan pemerintah menempatkan dana di Himbara.

"Penempatan dana pemerintah ini memperkuat likuiditas kami. Dengan

biaya dana yang lebih efisien, Bank Mandiri dapat lebih agresif menurunkan bunga simpanan dan memperluas pembiayaan produktif, khususnya ke sektor UMKM," ujar Henry Panjaitan.

Senada, Direktur Treasury dan Internasional BNI Abu Santosa menyebut penempatan dana pemerintah memberikan ruang tambahan bagi bank untuk menyalurkan kredit dengan bunga lebih kompetitif. "Kami mendukung langkah Kementerian Keuangan dan BI yang sejalan untuk menurunkan cost of fund. Dengan tambahan likuiditas ini, BNI akan mempercepat transmisi penurunan bunga kredit pada segmen prioritas seperti pertanian dan industri pengolahan," ujarnya.

RENCANA BISNIS DAPEN

Tahun 2026 akan menjadi tahun yang menantang bagi industri dana pensiun di Indonesia. Setelah Bank Indonesia menurunkan BI Rate dan Kementerian Keuangan menambah likuiditas perbankan hingga Rp200 triliun, arah suku bunga acuan diperkirakan bergerak turun. Bagi industri dana pensiun, situasi ini bukan hanya kabar baik, tetapi juga ujian untuk menjaga keseimbangan antara stabilitas pendanaan dan imbal hasil investasi.

Info Dapen mencoba merangkum pandangan empat Dana Pensiun, yakni: Dana Pensiun Bank Mandiri, Dana Pensiun Hutama Karya, Dana Pensiun

BNI, dan Dana Pensiun Triputra seputar Rencana Bisnis (Renbis) 2026. Semua sepakat bahwa kebijakan investasi harus tetap berorientasi jangka panjang, disusun dengan disiplin, dan menempatkan prinsip kehati-hatian sebagai fondasi utama.

Direktur Utama Dana Pensiun Hutama Karya, Edy Sanyoto mengatakan, rencana bisnis bukan sekadar formalitas tahunan. "Rencana bisnis berfungsi sebagai panduan bagi pengurus dalam menetapkan strategi investasi, pengelolaan risiko, serta pelayanan kepesertaan selama satu tahun ke depan," ujarnya.

Ia menyebut lima pilar yang menjadi pertimbangan: regulasi dan kepatuhan, kondisi keuangan pendanaan, asumsi aktuaria, kinerja investasi dan asumsi ekonomi, serta manajemen risiko. "Kinerja investasi yang baik bukan hanya hasil dari pasar yang menguntungkan, tetapi dari strategi portofolio yang disiplin dan adaptif terhadap perubahan ekonomi," tambahnya.

Sementara itu, Abdul Hadie, Direktur Utama Dana Pensiun Bank Mandiri, menempatkan data makro ekonomi dan kebijakan pendiri sebagai kompas.

"Kami meninjau indikator makro seperti inflasi, kurs, BI rate, hingga proyeksi imbal hasil dari sekuritas dan Chief Economist Bank Mandiri. Semua itu menjadi dasar untuk merumuskan arah investasi dan kebutuhan likuiditas di tahun depan," jelasnya.

Berdasarkan perspektif Dana Pensiun Triputra, faktor keseimbangan antara kinerja masa lalu, kondisi ekonomi makro, dan profil peserta menjadi pertimbangan strategis. "Kami melakukan evaluasi menyeluruh terhadap realisasi kinerja sebelumnya, lalu menyesuaikannya dengan arah kebijakan suku bunga dan jumlah peserta yang memengaruhi arus kas Dana Pensiun," ujar Direktur Utama Habil Lokadaja.

Sementara Asmorohadi, Direktur Utama Dana Pensiun BNI, menegaskan bahwa faktor pendanaan tetap menjadi kunci. "Kami memastikan tercukupinya



dana untuk pembayaran manfaat pensiun dan pengendalian komposisi investasi agar tetap efisien dan aman," katanya.

Asmorohadi menekankan bahwa kecukupan tingkat pendanaan serta pembayaran manfaat menjadi pertimbangan penting dalam rencana bisnis. Selain itu, Dapen BNI juga memperhitungkan tingkat return hasil investasi dari seluruh jenis investasi serta asumsi beban operasional yang terkendali, juga estimasi penerimaan iuran pensiun. "Ada pula pertimbangan terkait pengendalian komposisi dan kualitas investasi serta peluang peningkatan manfaat pensiun maupun manfaat lain," ujar Asmorohadi.

YIELD MENYEMPIT, RISIKO MENINGKAT

Memasuki 2026, industri dana pensiun harus menyesuaikan diri dengan fenomena yield compression. Turunnya suku bunga acuan dan imbal hasil Surat Berharga Negara (SBN) berpotensi menekan hasil investasi.

Edy Sanyoto menyebut kondisi ini sebagai "tahun penuh kehati-hatian. "Penurunan yield SBN memang menurunkan risiko pasar, tapi juga menekan potensi hasil investasi dan kemampuan dana pensiun memenuhi bunga teknis," ujarnya.

Dari sisi Bank Mandiri, Abdul Hadie mengakui bahwa arah tren suku bunga global, geopolitik, dan volatilitas pasar menjadi pertimbangan besar. "Kami mencermati volatilitas IHSG dan indeks LQ45 untuk menentukan langkah pada saham dan ETF. Likuiditas dan jatuh tempo investasi juga menjadi perhatian utama," jelasnya.

Di sisi lain, Habil Lokadaja melihat 2026 sebagai momentum untuk scale-up organisasi. "Kami akan memperkuat literasi peserta melalui platform digital dan menjaga ROI di atas benchmark. Target kami, AUM di atas Rp620 miliar dengan pertumbuhan yang sehat," katanya optimistis.

Turunnya suku bunga membuat instrumen berisiko rendah seperti deposito semakin kurang menarik. Karenanya, sebagian besar Dapen mulai menggeser strategi ke portofolio yang lebih dinamis namun tetap konservatif.

Dapen Hutama Karya menyiapkan langkah defensif-adaptif. "Kami menambah porsi obligasi korporasi jangka menengah-panjang dengan rating minimal investment grade, memperkuat SBN, dan secara selektif menambah saham berfundamental kuat," ujar Edy.

Sedangkan Dapen Bank Mandiri mengedepankan strategi locking yield dengan pembelian SBN dan obligasi jangka panjang yang dicatat sebagai hold to maturity. "Kami menambah eksposur ETF karena lebih transparan dan likuid,

sekaligus mengurangi porsi reksa dana konvensional," kata Abdul Hadie.

Dapen BNI mengambil posisi konservatif dengan memperkuat instrumen bebas risiko. "Kami menaikkan porsi SBN karena risikonya relatif rendah dan menurunkan alokasi obligasi korporasi," ujar Asmorohadi.

Selanjutnya Dapen Triputra menyiapkan kombinasi strategi hold to maturity dan tactical rebalancing. "Kami fokus pada diversifikasi aset dengan potensi imbal hasil lebih tinggi tanpa mengorbankan prinsip kehati-hatian," kata Habil.

KOMPOSISI PORTOFOLIO

Dari sisi komposisi aset, keempat dana pensiun menempuh arah yang hampir serupa, meski dengan karakter dan porsi yang berbeda. Dana Pensiun Hutama Karya, misalnya, mempertahankan dominasi pada instrumen pendapatan tetap sebagai tulang punggung portofolio.

Sekitar tiga perempat aset akan ditempatkan pada SBN dan obligasi korporasi berperingkat tinggi, sementara sebagian kecil dialokasikan ke saham berfundamental kuat yang memberikan dividend yield stabil. Porsi deposito akan dikurangi karena penurunan suku bunga membuat imbal hasilnya semakin tidak kompetitif, sedangkan sebagian kebutuhan likuiditas akan dipenuhi melalui reksa dana pasar uang.

Dana Pensiun Bank Mandiri juga mempertahankan struktur portofolio yang konservatif. Kombinasi SBN dan obligasi korporasi tetap mendominasi portofolio dengan porsi terbesar, diikuti penempatan deposito berjangka untuk menjaga likuiditas. Komponen saham dan penyertaan langsung dipertahankan dalam skala kecil, sejalan dengan prinsip liability driven investment yang menekankan kesinambungan antara hasil investasi dan kewajiban manfaat pensiun.

Sementara itu, Dana Pensiun BNI memperkuat posisi pada SBN dengan menaikkan porsi dari tahun sebelumnya. Peningkatan ini dilakukan bersamaan dengan pengurangan pada obligasi korporasi, guna menekan risiko pasar



Asmorohadi



Edy Sanyoto

guna menjaga fleksibilitas. Tahun depan, lembaga ini juga berencana menambah eksposur pada reksa dana campuran dan pendapatan tetap untuk memperkuat diversifikasi hasil.

Keseluruhan arah investasi tersebut menggambarkan kesadaran yang sama: di tengah penurunan yield, strategi yang bijak bukanlah mengejar return setinggi mungkin, melainkan menjaga keseimbangan antara hasil optimal dan ketahanan pendanaan.

PRINSIP KEHATI-HATIAN

Seluruh Dapen melakukan penyesuaian selektif untuk meningkatkan efisiensi hasil tanpa melampaui batas risiko yang dapat diterima. Dapen Hutama Karya mengurangi deposito, menggantinya dengan reksa dana pasar uang berimbang hasil lebih baik. Dapen Mandiri mengganti reksa dana dengan ETF karena tracking error yang rendah.

Dapen BNI melepas sebagian aset properti dan penyertaan langsung, sementara Dapen Triputra menambah instrumen reksa dana pendapatan tetap dan memperkuat sistem risk-based monitoring.

"Tujuan kami bukan mengejar imbal hasil setinggi-tingginya, melainkan menjaga agar pendanaan tetap stabil dan manfaat peserta terus terjamin," tegas Habil Lokadjaja.

Meski menghadapi tren penurunan suku bunga, arah strategi industri dana pensiun tetap jelas: menjaga kesinambungan dan kepercayaan peserta. Di tengah tekanan pasar, semua direktur utama sepakat bahwa keberhasilan bukan hanya diukur dari tinggi rendahnya return, tetapi dari konsistensi dalam tata kelola dan manajemen risiko.

"Tantangan 2026 bukan sekadar menjaga imbal hasil, tetapi memastikan keberlanjutan manfaat peserta dengan prinsip kehati-hatian dan tata kelola yang baik," ujar Edy Sanyoto.

Bagi industri dana pensiun, itulah makna sejati dari sustainability—bukan sekadar angka, melainkan janji jangka panjang yang terus dijaga, bahkan di tengah perubahan arah suku bunga dunia. □

dan menyesuaikan dengan profil risiko lembaga yang semakin konservatif.

Adapun Dana Pensiun Triputra tetap berpegang pada komposisi jangka panjang yang stabil. Sekitar delapan puluh persen aset akan diletakkan pada SBN dan obligasi, sebagian kecil pada saham dan reksa dana saham untuk menopang pertumbuhan jangka panjang, serta sisanya pada pasar uang



ECONOMIC OUTLOOK 2026

MEMBANGUN OPTIMISME MENUJU PERTUMBUHAN 6%

Pergantian nakhoda di Kementerian Keuangan menandai arah baru kebijakan fiskal Indonesia. **Dengan visi ekspansif dan target pertumbuhan 6%,** Purbaya Yudhi Sadewa membawa optimisme di tengah tantangan global.

Presiden Prabowo Subianto mengambil langkah besar dengan menunjuk Purbaya Yudhi Sadewa sebagai Menteri Keuangan menggantikan Sri Mulyani Indrawati. Keputusan itu menjadi sinyal awal arah kebijakan fiskal baru yang lebih ekspansif dengan misi mengembalikan pertumbuhan ekonomi Indonesia ke level 6%.

Dalam sambutan perdananya, Purbaya menegaskan keyakinannya. "Ekonomi Indonesia bisa kembali ke arah 6% dalam waktu tidak terlalu lama. Bahkan pada 2027, saya optimistis kita mampu mencapai 6% sampai 6,5%," ujarnya. Ia menilai kunci utama pertumbuhan adalah sinergi antara kebijakan fiskal dan moneter, serta percepatan belanja pemerintah.

Optimisme tersebut bukan tanpa dasar. Purbaya menyebut pertumbuhan hanya bisa dipacu jika sektor

swasta diberi ruang bergerak melalui kebijakan yang menciptakan kepastian. "Jika pemerintah menyiapkan kondisi dengan baik, sektor swasta akan bergerak. Kita tidak bisa hanya bergantung pada APBN," katanya dalam rapat dengan DPR.

Langkah-langkah awal Purbaya mencerminkan orientasi pro-pertumbuhan. Salah satu kebijakan paling menonjol adalah penempatan dana pemerintah sebesar Rp200 triliun di bank-bank milik negara. Tujuannya menjaga likuiditas, memperkuat penyaluran kredit, dan memberi stimulus langsung kepada sektor riil. "Dana ini bukan sekadar parkir, tapi harus kembali ke masyarakat dalam bentuk pembiayaan produktif," tegasnya.

Bank Indonesia menanggapi kebijakan tersebut dengan hati-hati. Deputi Gubernur BI menyatakan, "Fiskal dan moneter harus berjalan seiring. Likuiditas tambahan bisa efektif jika disalurkan dengan baik, namun stabilitas sistem keuangan tetap menjadi prioritas."

Dari sisi pasar, kalangan analis melihat kebijakan Rp200 triliun sebagai sinyal kuat arah fiskal. Ekonom senior dari Mirae Asset, Rully Arya, menilai langkah itu bisa menjadi katalis positif. "Jika dana betul-betul mengalir ke kredit produktif, pertumbuhan akan terdorong. Tapi jika hanya memperkuat neraca bank, efeknya akan terbatas," katanya.

Selain fokus pada likuiditas, Purbaya juga menegaskan arah kebijakan perpajakan. Ia menolak keras rencana tax amnesty jilid III. "Kebijakan itu tidak adil bagi wajib pajak yang patuh. Penerimaan negara harus meningkat melalui pertumbuhan aktivitas ekonomi, bukan dengan memberikan pengampunan baru," ujarnya.

Di saat bersamaan, ia memutuskan menunda penerapan pungutan pajak e-commerce. Ketua Asosiasi E-Commerce Indonesia (idEA), Bima Laga, menyambut baik keputusan itu. "Penundaan memberi ruang napas bagi UMKM digital yang sedang berkembang. Kebijakan ini menjaga daya beli sekaligus mendorong transformasi digital," katanya.

Tak berhenti di situ, Purbaya juga menyisir anggaran yang tak terserap untuk dialihkan menjadi subsidi. Menurutnya, realokasi ini penting agar APBN lebih responsif terhadap kebutuhan rakyat. "Belanja negara tidak boleh menganggur. Jika ada anggaran tak terserap, lebih baik dialihkan untuk

membantu masyarakat," ujarnya.

Kebijakan tersebut mendapat apresiasi dari kalangan pengamat fiskal. Analis independen Bhima Yudhistira menilai langkah realokasi bisa memperkuat bantuan sosial. "Di tengah tekanan harga pangan dan energi, subsidi tambahan akan menjaga konsumsi. Itu kunci pertumbuhan jangka pendek," katanya.

Pasar modal pun ikut merespons. Saham perbankan sempat menguat usai pengumuman penempatan dana Rp200 triliun. Analis pasar modal, Edwin Sebayang, menilai respons itu wajar. "Investor melihat peluang bank mendapat likuiditas besar. Namun pertanyaannya adalah bagaimana penyaluran kreditnya. Pasar akan menilai dari realisasi," ujarnya.

Di sisi obligasi, investor asing masih bersikap hati-hati. "Pasar global menunggu bukti konsistensi pemerintah dalam menjaga defisit. Jika disiplin fiskal

"KUNCI KEBERHASILAN BUKAN HANYA ANGKA PERTUMBUHAN, MELAINKAN JUGA DISTRIBUSI MANFAAT. "KITA INGIN PERTUMBUAHAN YANG MENCIPATKAN LAPANGAN KERJA, BUKAN PENGANGGURAN. EKONOMI HARUS MEMBERI MANFAAT LANGSUNG BAGI RAKYAT BANYAK."

[Menkeu Purbaya Yudhi Sadewa dalam sebuah forum ekonomi]

tetap terjaga, minat investor akan kuat," kata analis obligasi dari Mandiri Sekuritas, Aldo Perkasa.

Bagi Purbaya, kunci keberhasilan bukan hanya angka pertumbuhan, melainkan juga distribusi manfaat. "Kita ingin pertumbuhan yang menciptakan lapangan kerja, bukan pengangguran. Ekonomi harus memberi manfaat langsung bagi rakyat banyak," katanya dalam sebuah forum ekonomi.

Visi ini sejalan dengan arahan Presiden Prabowo yang menekankan pentingnya hilirisasi, industrialisasi, dan penguatan UMKM. Dengan fiskal yang ekspansif namun terukur, pemerintah berharap dapat menjaga keseimbangan antara pertumbuhan dan stabilitas.

Meski tantangan global masih besar, mulai dari gejolak harga komoditas hingga ketidakpastian geopolitik, arah kebijakan baru ini memberi harapan. Ekonom Indef, Tauhid Ahmad, menilai target 6% memang ambisius, tetapi bukan mustahil. "Selama investasi bisa ditarik masuk dan konsumsi tetap terjaga, target itu bisa dicapai. Kuncinya konsistensi kebijakan," ujarnya.

Bagi investor pasar modal, momentum ini dianggap sebagai peluang. "Jika pemerintah konsisten pro-pertumbuhan, saham-saham siklikal seperti perbankan, konstruksi, dan barang konsumsi akan diuntungkan. Namun disiplin fiskal tetap menjadi faktor penentu," kata analis Samuel Sekuritas, Suria Dharma.

Kini, bola ada di tangan Purbaya. Dengan rentetan kebijakan awal—dari suntikan dana triliunan, penundaan pajak e-commerce, penolakan tax amnesty, hingga realokasi anggaran—it menegaskan arah fiskal baru. Harapannya jelas: menggerakkan perekonomian Indonesia agar kembali ke lintasan pertumbuhan tinggi.

Apakah target 6 persen bisa tercapai? Waktu dan konsistensi akan menjadi jawabannya. Namun satu hal pasti, kehadiran Purbaya Yudhi Sadewa di Kementerian Keuangan telah membuka babak baru, dengan harapan dan tantangan yang sama besarnya.

mengurangi performa ekspor."

Ia juga menyebut bahwa jika program prioritas pemerintah berjalan optimal—termasuk agenda Asta Cita—maka tumbuh mendekati ujung atas proyeksi masih mungkin.

Perbedaan ekspektasi antar lembaga juga menjadi sinyal bahwa target 6 persen bukan tanpa tantangan. Misalnya, sebagian pihak memproyeksikan pertumbuhan konservatif di bawah angka itu. Dalam proyeksi yang beragam, Kementerian Keuangan dan Bappenas menempatkan angka pertumbuhan 2026 antara 5,2% hingga 5,8%, sementara Bank Indonesia relatif lebih hati-hati.

Tambahan lagi, pemerintah menyebut bahwa untuk mendorong pertumbuhan yang tinggi, diperlukan injeksi investasi baru yang sangat besar. Menurut perhitungan pemerintah sebelumnya, Indonesia memerlukan sekitar US\$465 miliar (\pm Rp7.500 triliun) investasi baru untuk menopang pertumbuhan 2026.

Jika realisasi investasi tersebut gagal optimal—misalnya karena risiko politik, regulasi, atau ekspektasi investor global yang melemah—maka pijakan growth 6% akan sulit dicapai.

Apabila permintaan global melemah, sektor ekspor, terutama komoditas dan manufaktur, bisa terdampak. BI menekankan bahwa penguatan ekspor melalui perjanjian dagang, negosiasi tarif, dan perluasan kerjasama ekonomi akan menjadi kunci agar pertumbuhan ekspor tidak menjadi beban bagi ekonomi nasional.

Di sisi eksternal keuangan, fluktuasi suku bunga dunia dan arus modal asing akan menjadi faktor penggoyang. Jika suku bunga global naik secara agresif atau investor global mencari aset yang lebih aman, tekanan keluar modal atau yield obligasi Indonesia bisa meningkat, memicu pembiayaan menjadi lebih mahal. Risiko kurs dan volatilitas nilai tukar juga mengintai. Sebuah kajian akademis menunjukkan bahwa ketidakpastian global (termasuk geopolitical risk dan policy uncertainty) dapat memicu "bubble" spekulatif di nilai tukar rupiah terhadap dolar AS.

Di tengah berbagai proyeksi dan tantangan tersebut, konsistensi kebijakan, koordinasi fiskal-moneter, dan kecepatan pelaksanaan proyek prioritas akan menjadi "garis hidup" agar target ambisius tidak meleset. Meski optimisme Purbaya mengangkat semangat, realitas global bisa saja menahan langkah pertumbuhan Indonesia. □

TANTANGAN GLOBAL

Meski kebijakan domestik menjadi fondasi utama perjuangan Purbaya Yudhi Sadewa menghadirkan pertumbuhan 6%, dinamika ekonomi global tetap menyimpan potensi gangguan serius. Sejumlah risiko eksternal—mulai dari pelemahan permintaan ekspor hingga perlambatan pertumbuhan di negara mitra dagang—berpotensi mendesak laju pertumbuhan Indonesia ke bawah target ambisius itu.

Salah satu risiko nyata datang dari perlambatan ekonomi dunia. Bank Indonesia dalam proyeksinya memperhitungkan bahwa perlambatan global dapat menekan ekspor barang dan jasa Indonesia. Gubernur Perry Warjiyo mengungkapkan bahwa proyeksi pertumbuhan 2026 di kisaran 4,7% – 5,5% "mempertimbangkan risiko global yang bisa



Kinerja Dana Pensiun Konvensional

Januari - Agustus 2025 | Analisis Pertumbuhan Strategis

Rp 391,49 T ↑ +4,4% YoY
Total Aset

Rp 17,42 T ↑ +2,7% YoY
Pendapatan Investasi

5,14% ↑ +0,42% YoY
ROI (R+U)

8,88% ↓ -0,23pp YoY
BOPD

Januari - Agustus 2025 | Perbandingan Year-on-Year

Rp 374,99 T
Total Aset

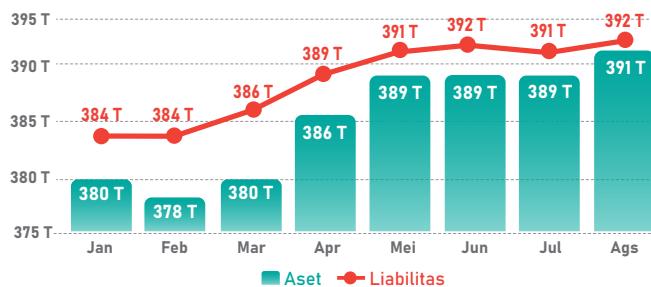
Rp 16,97 T
Pendapatan Investasi

4,72%
ROI (R+U)

9,11%
BOPD

@2025 - Dolah dan disajikan oleh Bidang Kepesertaan & Litbang ADPI

Perkembangan Aset vs Liabilitas

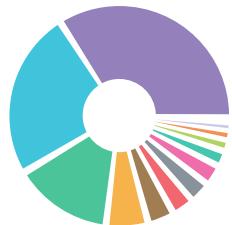


Bulan Terbaik
April 2025
Pertumbuhan
Bulanan Terbesar

Pertumbuhan
Aset
+3,3%
YTD

Rasio Aset/
Liabilitas
99,79%
Agustus 2025

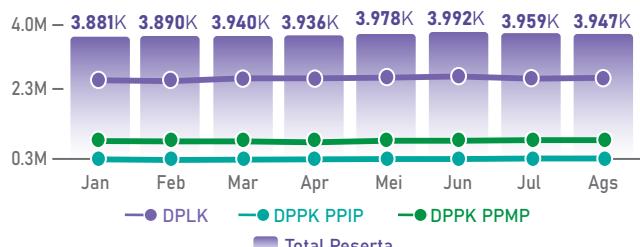
Portofolio Investasi



Surat Berharga Negara	36,5%
Deposito Berjangka	26,8%
Obligasi Korporasi	15,3%
Saham	6,3%
Penyertaan Langsung	3,6%

+8 Instrumen lainnya

Jumlah Peserta Dana Pensiun



BAR
Total Peserta
Dana Pensiun
3.946.773
↓ -0,87% YTD

—● DPLK
2.691.175

—● DPPK PPIP
373.071

—● DPPK PPMP
882.527

Sumber Data:

[Utama] src: data.ojk.go.id; dataset: Dana Pensiun Konvensional; data: juni 2025; tgl_tarik: 30/07/2025 10:05:00 GMT+7

[*Pembanding] src: ojk.go.id/kanal/iknb/data-dan-statistik; dataset: Dana Pensiun Konvensional

Kinerja Pendapatan Investasi

Januari - Agustus 2025 | Analisis Kinerja & Pertumbuhan Investasi

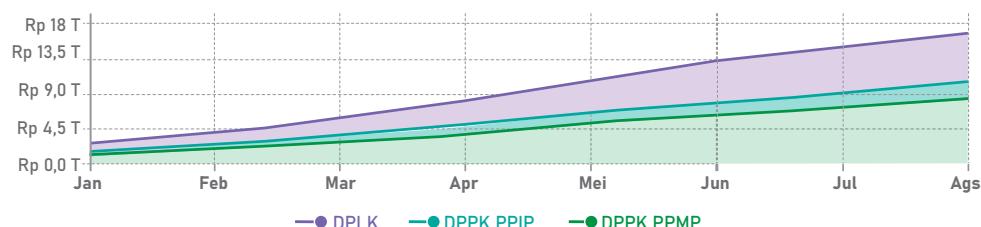


Januari - Agustus 2025 | Perbandingan Year-on-Year



@2025 - Dolah dan disajikan oleh Bidang Kepesertaan & Litbang ADPI

Pendapatan Investasi Dana Pensiun

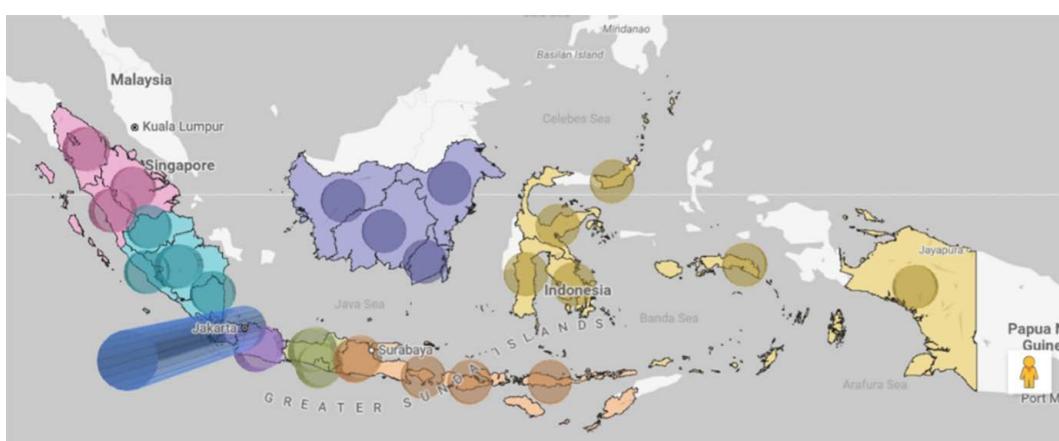


DPLK
Rp 6,6 T ↑ 4,98%
ROI [R+U]
Total s/d Agustus 2025

DPPK PPIP
Rp 2,2 T ↑ 4,86%
ROI [R+U]
Total s/d Agustus 2025

DPPK PPMP
Rp 8,7 T ↑ 5,35%
ROI [R+U]
Total s/d Agustus 2025

Peta Sebaran Dana Pensiun di Indonesia



ADPI

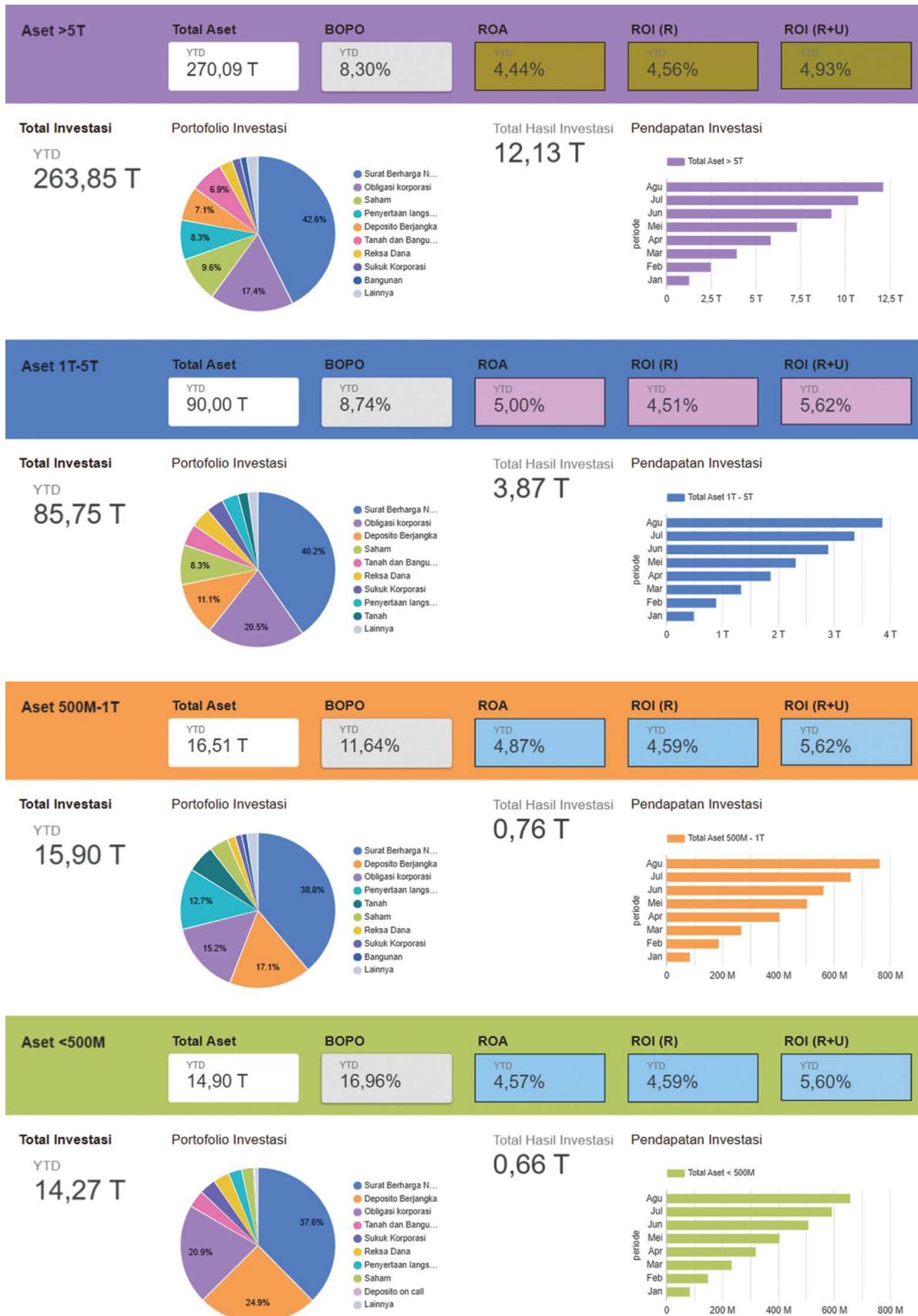
- KOMDA III, Jakarta
- KOMDA VI, Jatim, Bali & sekitarnya
- KOMDA IV, Jabar & Banten
- KOMDA V, Jateng & DIY
- KOMDA II, Sumatera Bagian Selatan
- KOMDA VIII, Sulawesi & Indonesia Timur
- KOMDA I, Sumatera Bagian Utara
- KOMDA VII, Kalimantan

Sumber Data:

[Utama] src: data.ojk.go.id; dataset: Dana Pensiun Konvensional; data: juni 2025; tgl_tarik: 30/07/2025 10:05:00 GMT+7

[*Pembanding] src: ojk.go.id/id/kanal/iknb/data-dan-statistik; dataset: Dana Pensiun Konvensional

PERFORMA DANA PENSIUN KONVENTIONAL BERDASARKAN KELAS ASSET



E K S P O S E Seputar Kegiatan ADPI



Pelatihan KKNI 6C - Dana Pensiun,
18 - 19 September 2025



Pelatihan Manajemen Umum Dana Pensiun,
7 - 9 Oktober 2025



Pelatihan Manajemen Investasi Dana Pensiun,
14 - 15 Oktober 2025



Jalan sehat dalam rangka HUT ke-40 ADPI,
24 Agustus 2025



Jalan sehat dalam rangka HUT ke-40 ADPI,
24 Agustus 2025





Oleh: **Abdul Hadi**,
Presiden Direktur Dapen Telkom

TRANSFORMASI DANA PENSIUN: DIGITALISASI SEBAGAI KATALIS EFISIENSI, DAYA SAING, DAN KEBERLANJUTAN



Di tengah disrupsi teknologi yang tak terhindarkan, industri dana pensiun menghadapi imperatif transformasi digital. Kajian ini menelisik tantangan dan tingkat kesiapan industri dana pensiun dalam mengadopsi inovasi dan teknologi digital, dengan tujuan utama meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat daya saing, serta memetakan keberlanjutan jangka panjang. Analisis ini berfokus pada identifikasi area krusial yang membutuhkan perhatian khusus dari Dana Pensiun, terutama DPPK, dalam pemanfaatan teknologi informasi secara strategis dan peningkatan kepatuhan terhadap regulasi. Di bagian akhir, disampaikan serangkaian rekomendasi strategis untuk mengakselerasi transformasi digital.

UMUM

Lanskap industri dana pensiun terus berubah, dipengaruhi oleh perubahan demografi, fluktuasi ekonomi global, dan kemajuan teknologi yang pesat. Model bisnis tradisional yang mengandalkan proses manual dan sistem yang terfragmentasi semakin tidak relevan dalam menghadapi kompleksitas zaman. Transformasi digital bukan lagi sekadar pilihan, melainkan sebuah keharusan strategis bagi industri dana pensiun. Tujuan utama dari transformasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat tata kelola, dan meningkatkan kualitas layanan kepada peserta, tetapi juga mendukung kepatuhan terhadap regulasi yang makin ketat, khususnya dalam hal penyediaan informasi dan laporan yang tepat waktu dan berkualitas.

Tulisan ini tidak membahas secara rinci implementasi teknis transformasi

digital, namun secara umum menyampaikan beberapa hal pokok untuk (1) mengidentifikasi tantangan utama yang menghambat transformasi digital industri dana pensiun, (2) menganalisis tingkat kesiapan sektor dana pensiun dalam mengadopsi inovasi dan teknologi digital, (3) memberikan rekomendasi implementatif untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing melalui transformasi digital, serta (4) memberikan perhatian khusus pada kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh DPPK dalam memenuhi regulasi dan memanfaatkan teknologi informasi secara optimal.

TINJAUAN REGULASI DAN EVALUASI KESIAPAN INDUSTRI

Peta Jalan Pengembangan dan Penguatan Dana Pensiun 2024-2028, yang diinisiasi oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan para pelaku industri dana pensiun, menjadi kompas bagi pengembangan dana pensiun di Indonesia.

Rencana strategis ini menguraikan setidaknya tujuh program utama yang dirancang untuk mempercepat transformasi digital industri dana pensiun. Tiga dari program ini memiliki relevansi langsung dengan DPPK, yaitu (1) penyediaan portal atau aplikasi yang user-friendly bagi peserta, (2) peningkatan transparansi informasi investasi untuk membangun kepercayaan peserta, dan (3) digitalisasi proses bisnis internal untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi risiko operasional.

Memperhatikan heterogenitas kondisi Dapen dalam hal kualitas dan kapasitas untuk adopsi digitalisasi, Asosiasi Dana Pensiun Indonesia (ADPI) menjajaki dan mengukur tingkat kesiapan anggota Dapen melalui survei pada pertengahan tahun 2025. Hasil survei memberikan gambaran awal mengenai area-area yang perlu ditingkatkan. Beberapa Dapen telah menunjukkan kemajuan dalam adopsi teknologi, namun masih terdapat kesenjangan signifikan dalam implementasi yang lebih komprehensif, baik secara strategis maupun teknis.

Dalam kaitan dengan tinjauan regulasi ini, beberapa hal yang menjadi perhatian pengelola Dapen meliputi (1) peningkatan kualitas dan akurasi pelaporan melalui sistem aplikasi reporting yang terintegrasi, (2) penerapan manajemen risiko yang komprehensif pada setiap tahapan penggunaan teknologi informasi sesuai dengan POJK 4/2021 dan SEOJK 22/2021, serta (3) pemastian pelindungan data pribadi peserta sesuai dengan amanat UU 27/2022.

MENAVIGASI INOVASI DAN TRANSFORMASI DIGITAL

Inovasi dan transformasi digital dalam industri dana pensiun lebih dari sekadar mengganti sistem manual dengan aplikasi digital. Proses ini melibatkan (1) simplifikasi proses bisnis, (2) pemanfaatan teknologi yang tepat untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, dan (3) adaptasi terhadap regulasi yang dinamis. Model inovasi dan transformasi



TRANSFORMASI DIGITAL BUKAN SEKADAR TRENSESAAT, MELAINKAN SEBUAH PERJALANAN BERKELANJUTAN YANG MEMBUTUHKAN KOMITMEN DAN INVESTASI JANGKA PANJANG. TRANSFORMASI MEMBUTUHKAN SINERGI DARI SELURUH PEMANGKU KEPENTINGAN.”

tersebut membutuhkan pengelolaan dalam tiga elemen kunci: (1) kemampuan SDM untuk menguasai teknologi baru, (2) kemauan SDM untuk menerima perubahan dan berkolaborasi, dan (3) kecepatan SDM dalam beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah.

Selain itu, pemilihan pendekatan yang tepat dan opsi implementasi yang paling sesuai (build, buy, borrow) menjadi faktor penentu keberhasilan. Tantangan implementasi mencakup (1) identifikasi area-area yang paling membutuhkan inovasi dan transformasi, (2) penentuan prioritas berdasarkan dampak strategis dan risiko, dan (3) pertimbangan aspek operasional, biaya, serta dampak terhadap efisiensi, yang diukur dengan rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO). Adopsi best practices inovasi dan transformasi digital akan membantu organisasi dalam mengelola proses ini secara efektif dan efisien.

IMPLEMENTASI DIGITALISASI DAN REKOMENDASI STRATEGIS

Implementasi digitalisasi dilakukan pada berbagai area fungsional dalam organisasi dana pensiun, baik pelayanan kepesertaan, investasi, maupun supporting operasional secara tepat guna. Pemanfaatan infrastruktur teknologi yang modern dan memiliki fleksibilitas pengembangan selanjutnya dapat menjadi pilihan, seperti network yang handal, data center, dan cloud computing yang aman.

Beberapa rekomendasi strategis yang dapat diberikan:

- Fokus pada Prioritas:** Dalam keterbatasan sumber daya, alokasikan untuk inisiatif yang diprioritaskan dan memberikan dampak terbesar terhadap kepatuhan regulasi, efisiensi operasional, dan kualitas layanan.
- Pengembangan Kompetensi SDM:** Tingkatkan kemampuan SDM dalam menguasai teknologi yang tepat guna dan menerapkan praktik manajemen risiko yang efektif.
- Best Practices: Amati dan Modifikasi:** Daripada membangun sendiri dari awal, akan lebih efisien jika melakukan pendekatan amati, tiru, dan modifikasi (ATM) dari praktik-praktik terbaik yang telah diimplementasikan oleh dana pensiun lain yang berhasil dalam transformasi digital.
- Kolaborasi Strategis:** Jalin kemitraan dengan penyedia teknologi, tenaga ahli, dan lembaga riset untuk mendapatkan akses ke informasi dan sumber daya yang dibutuhkan.
- Pengukuran dan Evaluasi Berkela-jutan:** Terapkan metrik kinerja yang jelas untuk mengukur keberhasilan inisiatif transformasi digital dan lakukan evaluasi secara berkala untuk memastikan tujuan yang ditetapkan tercapai.

KESIMPULAN

Transformasi digital bukan sekadar tren sesaat, melainkan sebuah perjalanan berkelanjutan yang membutuhkan komitmen dan investasi jangka panjang. Dengan memahami tantangan yang ada dan memanfaatkan peluang teknologi, industri dana pensiun dapat menyongsong masa depan dengan lebih optimis, memberikan layanan yang lebih baik kepada peserta, dan berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan. Keberhasilan transformasi ini membutuhkan sinergi dari seluruh pemangku kepentingan, termasuk regulator, pengelola dana pensiun, penyedia teknologi, dan seluruh pemangku kepentingan terkait. □



Oleh : R Herna Gunawan
[Dana Pensiun Telkom]

DENGAN SEMANGAT HUT KE-40 ADPI MEMBANGUN BUDAYA SADAR RISIKO MELALUI EKOSISTEM GRC ADAPTIF (RISIKO ADALAH POTENSI PROBLEM)

PENDAHULUAN

Pada bulan Agustus 2025 terdapat beberapa kegiatan penting terutama dalam penguatan GRC, Pertama kegiatan Risk and Governance Summit (RGS) 2025 pada tanggal 19 Agustus 2025, yang menekankan pentingnya penguatan ekosistem GRC.

Ketua Dewan Komisioner OJK Bapak Mahendra Siregar mengatakan bahwa pemberdayaan ekosistem Governance, Risk, and Compliance (GRC) yang adaptif, kolaboratif, dan inklusif menjadi sebuah keniscayaan di tengah percepatan digitalisasi, risiko baru seperti kejahatan siber, fraud lintas batas, dan regulatory arbitrage, menuntut tata kelola yang lebih terintegrasi. GRC diharapkan menjadi ruang strategis untuk menyamakan persepsi, memperkuat nilai dan budaya tata kelola dan risiko yang baik, serta menjembatani kesenjangan antara regulasi dan implementasi. Sebab di era penuh ketidakpastian ini, GRC bukan hanya alat kepatuhan, tetapi kompas strategis untuk mengarahkan langkah menuju stabilitas dan pertumbuhan berkelanjutan.

Ketua Dewan Audit merangkap Anggota Dewan Komisioner OJK, Sophia Wattimena, dalam kesempatan



ini menyatakan bahwa penguatan Governance, Risk, and Compliance (GRC) merupakan pilar penting dalam mendukung penguatan sektor jasa keuangan serta reformasi tata kelola dan pemberantasan korupsi. Dengan memperhatikan risiko-risiko yang semakin kompleks, penguatan ekosistem GRC tidak lagi hanya menjadi kewajiban, tetapi juga kebutuhan bagi setiap perusahaan, khususnya di sektor jasa keuangan.

Kedua kegiatan Seminar Nasional ADPI tahun 2025 pada tanggal 28 Agustus 2025.

Kepala Departemen Pengawasan Penjaminan, Dana Pensiun, dan Pengawasan Khusus OJK, Asep Iskandar menyampaikan bahwa ADPI harus menjadi organisasi yang sehat sebagai wadah Dana Pensiun yang dikelola secara profesional dan akuntabel, terus mengembangkan anggotanya, terutama pada kompetensi, organisasi, penguatan

Governance, Risk, and Compliance (GRC).

Dapat kita simpulkan bahwa pemberdayaan ekosistem Governance, Risk, and Compliance (GRC) yang adaptif, kolaboratif, dan inklusif adalah sebuah keharusan dalam lanskap bisnis modern di era penuh ketidakpastian ini dengan memperkuat nilai dan budaya tata kelola serta pengelolaan risiko yang baik. Setiap individu dalam suatu organisasi tidak hanya perlu menyadari potensi risiko, tetapi juga berperan aktif dalam mengidentifikasi, menilai,

semua pihak, komitmen pimpinan, dan pembiasaan diri. Konsep ini merangkul pemahaman kolektif akan risiko sebagai bagian tak terpisahkan dari aktivitas sehari-hari.

Kesadaran risiko mencakup nilai, kepercayaan, pengetahuan, dan pemahaman yang dianut bersama untuk mengenali serta mengelola berbagai potensi bahaya. Hal ini merupakan pola pikir yang mengintegrasikan pengelolaan risiko dalam setiap aktivitas. Hal ini penting dilakukan karena dengan memiliki kesadaran risiko,

dan perencanaan. Bentuk pertanyaan yang diajukan untuk mencari cara atau strategi untuk menghadapi masa depan, apa pun yang terjadi, bukan tentang mengkhawatirkan masalah, melainkan tentang mempersiapkan diri dan mencari jalan ke depan, lebih proaktif fokus pada bagaimana kita bisa mengendalikan atau beradaptasi dengan situasi di masa depan.

Budaya sadar risiko dapat membuat organisasi mengurangi ketidakpastian, menjadi proaktif mengatasi tantangan, dan meningkatkan daya saing. Pentingnya budaya risiko ini juga tercermin dalam kemampuan mencegah kerugian finansial, mengelola reputasi organisasi, dan memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan. Dengan komitmen kuat dari pemimpin dan partisipasi aktif dari semua anggota, organisasi dapat mencapai ketangguhan yang lebih baik terhadap perubahan dan ketidakpastian yang mungkin dihadapi.

MANFAAT MEMBANGUN BUDAYA SADAR RISIKO

Kesadaran risiko merupakan hal fundamental yang perlu dimiliki oleh setiap individu dan atau organisasi. Individu dan atau organisasi yang sadar risiko akan lebih siap dan tangguh dalam menghadapi tantangan kompleks di masa depan. Membangun budaya sadar risiko merupakan hal penting dalam membawa beragam manfaat signifikan, baik bagi individu maupun organisasi. Manfaat ini tidak hanya terbatas pada pencegahan kerugian, tetapi juga pada peningkatan kualitas pengambilan keputusan serta ketahanan secara keseluruhan.

Selain itu, kesadaran risiko mendorong pengambilan keputusan yang lebih baik. Dalam era digital, sadar risiko itu penting dalam melindungi data dan informasi penting. “Kesadaran keamanan informasi penting karena dapat membantu organisasi dan individu untuk menghindari serangan siber dan kehilangan data yang sensitive.



Gambar 1 : Kegiatan Governance, Risk, and Compliance [GRC] Tahun 2025 OJK

dan mengelolanya. Inilah inti dari pembangunan **budaya sadar risiko**, risiko tidak lagi menjadi beban, melainkan menjadi bagian integral dari strategi organisasi. Hal ini akan menciptakan sebuah lingkungan di mana kesadaran risiko menjadi nilai inti dan tanggung jawab kolektif.

Kesadaran risiko merupakan pemahaman kolektif tentang potensi ancaman dan ketidakpastian yang krusial bagi keberlanjutan individu maupun organisasi. Membangun budaya sadar risiko dapat meningkatkan ketahanan, meminimalkan kerugian, dan mendorong pengambilan keputusan yang lebih baik dan berbasis data. Peningkatan kesadaran risiko dapat dicapai melalui edukasi, identifikasi risiko, keterlibatan

kita mampu mengerti apa yang sedang terjadi di sekitar kita, mencakup semua ide, perasaan, dan pendapat yang membentuk pandangan kita terhadap bisnis yang kita lakukan. “**Budaya sadar risiko** adalah cara berpikir yang memandang jauh ke depan. Bukan ‘nanti bagaimana?’ (kehawatiran yang pasif) artinya menunjukkan kecemasan atau kekhawatiran tentang masa depan, biasanya fokus pada potensi masalah, hambatan, atau hal-hal buruk yang bisa terjadi. Bentuk pertanyaan yang muncul dari keraguan dan ketakutan akan hal yang belum terjadi, lebih bersifat reaktif khawatir tentang apa yang akan terjadi di masa depan, tetapi ‘**bagaimana nanti?**’ (perencanaan yang proaktif) yaitu berorientasi pada solusi

Tidak sedikit suatu organisasi baru menyadari manfaat risk management setelah risiko itu terjadi. Padahal, dengan pengelolaan risiko yang baik, perusahaan atau organisasi bisa:

- Lebih siap menghadapi ketidakpastian
- Meminimalisir kerugian dan dampak krisis
- Membangun kepercayaan stakeholder.
- Mencapai tujuan bisnis secara berkelanjutan.

STRATEGI MEMBANGUN BUDAYA SADAR RISIKO

Strategi untuk membangun budaya sadar risiko dalam suatu organisasi melibatkan langkah-langkah konkret yang mencakup komitmen pimpinan, edukasi dan partisipasi aktif karyawan. Berikut disampaikan beberapa kegiatan dalam membangun strategi budaya sadar risiko:

1. Komitmen Pimpinan terhadap Manajemen Risiko

Pemimpin organisasi perlu menyatakan komitmen yang kuat terhadap manajemen risiko. Ini dapat tercermin dalam kebijakan resmi, pernyataan misi, dan komunikasi secara konsisten. Pemimpin harus memberikan contoh positif dengan mengintegrasikan praktik-praktik manajemen risiko dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang sadar risiko akan memberikan dorongan yang kuat untuk diikuti oleh anggota organisasi. Sebagai contoh pada saat penetapan Rencana Bisnis Dana Pensiun, Pengurus sudah menetapkan KPI (key performance Indicator) untuk periode 1 tahun ke depan, dalam hal ini ketidakpastian direspon dengan penetapan KRI (key risk indicator) untuk setiap jenis aktivitas dan jenis risiko yang mungkin terjadi.

2. Edukasi dan Pelatihan tentang Manajemen Risiko

Organisasi perlu menyelenggarakan program edukasi dan pelatihan secara berkala untuk semua tingkatan karyawan. Ini



Gambar 2 : Kegiatan Seminar Nasional ADPI Tahun 2025 di Yogyakarta

dapat mencakup pemahaman dasar tentang risiko, metode identifikasi risiko, dan keterampilan manajemen risiko. Memastikan bahwa informasi mengenai risiko dan cara mengelolanya mudah diakses oleh semua anggota organisasi, memfasilitasi pembelajaran terus-menerus. Sebagai contoh pada saat penetapan Rencana Bisnis Dana Pensiun, terkait dengan pengembangan SDM sudah merencanakan untuk mengikutsertakan dalam pelatihan Manajemen Risiko.

3. Keterlibatan Seluruh Karyawan dalam Pengelolaan Risiko

Mengandeng seluruh karyawan dalam proses identifikasi risiko, penilaian risiko, dan pengembangan strategi mitigasi memberikan rasa kepemilikan dan kesadaran kolektif terhadap risiko. Mendorong budaya komunikasi terbuka mengenai risiko, memungkinkan setiap anggota untuk berbagi informasi dan kekhawatiran mereka terkait risiko yang mung-

kin dihadapi. Sebagai contoh pembentukan Risk Champion yang melibatkan seluruh pemilik proses dalam organisasi juga merupakan risk owner, pembentukan Risk Champion ditetapkan dalam sebuah Surat Keputusan Pengurus.

TANTANGAN PEMBENTUKAN BUDAYA SADAR RISIKO

Pembentukan budaya sadar risiko dalam sebuah organisasi tidak selalu berjalan mulus dan dihadapkan pada sejumlah tantangan yang perlu diatasi. Beberapa tantangan yang sering dihadapi dalam upaya membentuk budaya sadar risiko antara lain:

1. Perubahan Mindset dan Kebiasaan Lama

Individu cenderung mengikuti kebiasaan dan pola pikir lama, terutama jika perubahan tersebut memerlukan penyesuaian signifikan. Membangun budaya sadar risiko memerlukan pergeseran mindset dari

pendekatan reaktif ke proaktif, hal ini mungkin yang dapat menimbulkan resistensi dari enggan mengubah cara berpikir dan beroperasi, bahwa risiko itu melekat pada pekerjaan keseharian.

2. Kurangnya Sumber Daya dan Anggaran

Proses implementasi budaya sadar risiko memerlukan alokasi sumber daya dan anggaran yang cukup. Tantangan muncul ketika organisasi menghadapi keterbatasan keuangan, sehingga sulit untuk menyediakan dana pelatihan yang diperlukan untuk mendukung manajemen risiko yang efektif atau juga dengan adanya keterbatasan SDM dalam organisasi tersebut.

3. Ego Sektoral dan Kurangnya Kolaborasi Lintas Unit Kerja

Beberapa organisasi mengalami "ego sektoral," di mana setiap departemen/ unit kerja cenderung beroperasi secara terisolasi dan fokus pada kepentingan sendiri. Tantangan ini menyulitkan terbentuknya kolaborasi lintas departemen/ unit kerja yang diperlukan untuk manajemen risiko holistik. Informasi dan pengalaman risiko sering tidak dibagikan secara efektif antar departemen/ unit kerja, dan masih berpandangan bahwa pengelolaan risiko itu merupakan tanggungjawab Unit Risk Management.

CARA MENGATASI TANTANGAN

Perubahan budaya memerlukan waktu dan kesabaran serta konsistensi dalam penerapan strategi agar membentuk budaya yang kuat dan berkelanjutan seiring waktu. Sejumlah strategi yang tepat supaya organisasi dapat mengatasi tantangan pembentukan budaya sadar risiko, antara lain:

1. Sosialisasi dan Internalisasi Secara Masif dan Berkala

Organisasi perlu mengadopsi pendekatan komunikasi terbuka untuk menjelaskan manfaat dan urgensi budaya sadar risiko kepada

seluruh anggota. Sosialisasi yang intensif dan teratur melalui pertemuan, pelatihan, dan media internal membantu membangun pemahaman yang lebih baik mengenai konsep ini. Mengidentifikasi dan melibatkan pemangku kepentingan kunci dalam proses sosialisasi, termasuk pimpinan, dapat memberikan dukungan yang kuat dan menginspirasi perubahan mindset.

2. Anggaran untuk Inisiatif Budaya Sadar Risiko

Manajemen perlu memprioritaskan alokasi anggaran khusus untuk inisiatif budaya sadar risiko. Hal ini dapat mencakup dana untuk

dapat bertanggung jawab untuk merancang, mengimplementasikan, dan memonitor strategi budaya sadar risiko.

KESIMPULAN

Budaya sadar risiko merupakan elemen krusial yang mendukung keberlanjutan perusahaan dalam menghadapi dinamika bisnis yang kompleks. Kesadaran dan pemahaman yang mendalam terhadap risiko membantu organisasi untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola potensi ancaman, sehingga dapat mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan.



DENGAN KOMBINASI STRATEGI YANG BAIK PERUSAHAAN DAPAT MENGHADAPI TANTANGAN PEMBENTUKAN BUDAYA SADAR RISIKO DENGAN LEBIH BAIK, MENJAGA KEBERLANJUTAN, DAN MEMBANGUN FONDASI YANG KOKOH UNTUK MASA DEPAN, **JANGAN TUNGGU SAMPAI RISIKO MENGHANTAM PERUSAHAAN.**"

pelatihan dan sumber daya lain yang diperlukan untuk membangun dan memelihara budaya tersebut. Menetapkan metrik dan indikator kinerja yang dapat mengukur efektivitas inisiatif budaya sadar risiko akan membantu meyakinkan pemangku kepentingan bahwa investasi tersebut memberikan nilai tambah yang signifikan.

3. Pembinaan Hubungan Kolaboratif Lintas Departemen/ Unit Kerja

Menunjuk pemimpin atau koordinator lintas departemen yang bertanggung jawab atas inisiatif budaya sadar risiko dapat memfasilitasi kolaborasi. Pemimpin tersebut dapat bekerja untuk menghilangkan hambatan antar departemen dan mempromosikan pertukaran informasi. Membentuk tim kerja lintas fungsi (risk champion) yang mewakili berbagai departemen dapat memperkuat kolaborasi. Tim ini (risk champion)

Untuk membangun budaya sadar risiko yang efektif, diperlukan strategi yang cerdas dan solusi yang tanggap terhadap tantangannya. Pemimpin perusahaan perlu memberikan komitmen yang kuat, bukan hanya dalam kata-kata, tetapi juga melalui tindakan nyata, menjadikan manajemen risiko sebagai bagian tak terpisahkan dari keputusan dan operasional sehari-hari.

Dengan kombinasi strategi yang baik perusahaan dapat menghadapi tantangan pembentukan budaya sadar risiko dengan lebih baik, menjaga keberlanjutan, dan membangun fondasi yang kokoh untuk masa depan, jangan tunggu sampai risiko menghantam perusahaan. **Mari jadikan risk management sebagai budaya, bukan sekadar kewajiban.** Semoga bermanfaat. □

DIGITALISASI DAN MITIGASI RISIKO HUKUM DANA PENSIUN



Oleh: **Nugroho Dwi Priyohadi**,
Direktur Dapen Pelindo Purnakarya,
Dosen STIAMAK Barunawati Surabaya

Digitalisasi adalah keniscayaan, transformasi Dana Pensiun dapat dikatakan mustahil jika tidak dibarengi dengan digitalisasi. Namun, adakah risiko hukum yang wajib kita mitigasi?

DIGITALISASI PENUH EFISIENSI

Transformasi dana pensiun, sebagaimana disampaikan dalam Rencana Pengembangan Jangka Menengah Nasional 2025 - 2029, memberikan banyak pekerjaan rumah bagi Dana Pensiun. Hal ini terutama terkait akselerasi transformasi organisasi, peta jalan penyehatan maupun pengembangan organisasi Dana Pensiun, peningkatan kepatuhan terhadap regulasi, termasuk di dalamnya adaptasi atas regulasi terkini yang dirilis Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Dana Pensiun tiba-tiba juga kerap harus menyesuaikan dengan langkah merger, akuisisi, atau reorganisasi oleh Pendiri.

Dalam konteks Dana Pensiun, salah satu akselerasi atau percepatan adalah: digitalisasi. Secara terminologi bahasa, digitalisasi dana pensiun adalah, pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas layanan dana pensiun, mulai dari pendaftaran, pembayaran iuran, pemantauan saldo, hingga layanan pengajuan klaim.

Tujuannya adalah, untuk memudahkan peserta Dana Pensiun, termasuk Pengurus, Dewan Pengawas dan Pendiri serta pemangku kepentingan lainnya untuk mendapatkan data secara cepat, akurat, dan tepat.



Dalam hal kepesertaan, kemudahan juga meliputi aksesibilitas setiap saat secara keseluruhan melalui platform online dan aplikasi seluler. Peserta juga diharapkan dapat mengakses informasi dan melakukan transaksi kapan saja dan di mana saja melalui platform digital.

Digitalisasi juga mempercepat proses administrasi termasuk pembayaran iuran otomatis (auto payment) dan pengaturan auto debet, terutama untuk Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK). Sementara untuk Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPPK), penagihan dan penyetoran Iuran Dana Pensiun masih harus berdasarkan periode yang ditetapkan, dan penerimaan Manfaat Pensiun Bulanan jika ditetapkan pada tanggal tertentu.

Dengan digitalisasi, ada peluang untuk meningkatkan transparansi dan kemudahan mendapatkan informasi. Peserta dapat memantau akumulasi dana pensiun mereka secara berkala dan melihat informasi saldo melalui aplikasi, khususnya untuk Program Pensiun Iuran Pasti (PPIP). Sementara bagi peserta PPMP penerimaan Manfaat Pensiun dapat dicek pada rekening bank masing-masing peserta berbasis pada Mobile Banking System.

Selain itu, digitalisasi meningkatkan kepercayaan terhadap Dapen. Keamanan data peserta kiranya dapat terjamin melalui sistem digital yang aman sehingga mengurangi risiko penyalahgunaan atau kesalahan dalam pembayaran. Kualitas sajian data juga dapat dikroscek berbasis teknologi digital, bukan dihitung secara manual.

MITIGASI RISIKO HUKUM DAN KONSEKUENSI DIGITALISASI

Namun hingga saat ini, sebagian peserta—terutama para pensiunan, terpantau masih ada yang kesulitan menggunakan aplikasi digital karena kurangnya pemahaman teknologi.

Bila hal itu menimpa pensiunan, mungkin masih dipahami. Persoalannya, bagaimana bila ketidakmelekan teknologi digital ini menimpa jajaran pengelola Dapen, misalnya para staf, manajer, atau bahkan Pengurus? Tentu, harus diatasi dengan pendidikan dan pelatihan.

Namun, bagaimana jika proses tersebut masih juga memerlukan waktu dalam implementasinya? Jalan tengahnya adalah, ada change agent yang menjembatani peralihan platform manual kepada platform digital. Pembangunan sistem digital misalnya, membutuhkan pelaksanaan Cash Management System, di mana dikenal adanya hierarki otoritas user mulai dari data entry, approval, sampai releaser, dan secara berjenjang ada token atau password untuk melakukan transaksi.

Ekses dari digitalisasi tentu saja memunculkan potensi risiko. Risiko dapat timbul bila token atau password beredar bebas jika tidak disimpan atau dikelola dengan baik. Kebocoran token dan password berpotensi membobolkan mulai dari data hingga hal-hal lain yang berimplikasi pada break the law, baik dari sisi perdata maupun pidana.

Risiko hukum kemudian dapat muncul akibat dari penggelapan, pemalsuan data, akses ilegal, yang berujung pada hilangnya dana. Hal-hal semacam ini perlu dimitigasi apabila organisasi menerapkan full digital system dalam administrasi keuangan.

Jika dahulu dikenal paraf atau tandatangan manual “basah”, maka platform digital mengenal paraf dengan token atau password atau QRCode sehingga logikanya menjadi lebih efisien dan aman. Namun, tetap ada risiko ketika data entry, yang secara teknis dapat merangkap master user, integritasnya tidak

baik sehingga terjadi kebocoran data.

Selain itu, digitalisasi juga memicu risiko berupa kebutuhan biaya pengembangan. Pengembangan dan kelak pemeliharaan aplikasi digital juga memerlukan investasi signifikan, yang bisa menjadi beban bagi dana pensiun yang asetnya minim, apalagi jika pengembangan investasi juga minim. Ketergantungan kepada Pendiri pada akhirnya semakin tinggi, terutama bagi sebagian Dana Pensiun yang realitanya masih bermasalah dengan kecukupan dana atau bahkan cash flow.

Lebih dalam lagi, ketersediaan infrastruktur digital di sebagian wilayah Indonesia belum merata. Sebagian masih dalam zona blank spot, atau minimal akses internetnya terbilang lambat. Minimnya literasi digital juga masih menjadi hambatan. Ketika misalnya, seorang pensiunan yang sangat senior bermukim di zona “lelet” internet maka kompleks sudah persoalannya.

Bagi Dapen, pada akhirnya dibutuhkan waktu dan sumber daya cukup besar untuk pemenuhan kebutuhan regulasi maupun untuk mendukung pengembangan kualitas SDM dan teknologi informasi.

Beberapa contoh Implementasi digitalisasi misalnya aplikasi mobile untuk pendaftaran, pemantauan saldo, dan pengelolaan iuran. Terdapat pula program otentifikasi digital dengan menggunakan aplikasi untuk otentifikasi peserta pensiun secara mandiri demi mengurangi antrean dan potensi penyalahgunaan dana.

EDUKASI, LITERASI, MITIGASI DARI DAPEN PELINDO PURNAKARYA

Mencermati potensi masalah dan problem teknis dalam digitalisasi sistem Dapen, langkah-langkah tertentu misalnya, telah dikerjakan oleh Dapen Pelindo Purnakarya. Diantaranya berupa edukasi, sosialisasi, dan familiarisasi dengan literasi digital.

Belum lama ini, Dapen PIPP Pelindo Purnakarya, dengan peserta di atas 6.000 orang dan aset di atas Rp 500 miliar,

menjalankan edukasi literasi di Gedung Pendidikan Maritim dan Logistik Indonesia Gadog Bogor. Bergabung juga mengikuti edukasi melalui ruang zoom lebih dari 1.000 peserta.

Hadir sebagai narasumber DIrektur Utama Dapen Pelindo Purnakarya, Seno Budiharto; konsultan independen sekaligus Dewan Pengawas Perkumpulan Asosiasi Dana Pensiun Indoensia (ADPI) Suheri; serta spesialis Perencana Keuangan dan Investasi, Melvin Mumpuni.

“Selain mandatory OJK tentang literasi keuangan, edukasi bagi peserta di bidang investasi, kami juga bermaksud menyampaikan program pengembangan organisasi diselaraskan dengan Peta Jalan dan Digitalisasi Dana Pensiun, “ungkap Pak Seno, panggilan akrab Direktur Utama Dapen Pelindo Purnakarya.

Ketua Dewan Pengawas Dapen Pelindo Purnakarya Edi Priyanto mengatakan, “Dewan Pengawas dan Pendiri sangat berharap bahwa kesejahteraan pensiunan semakin baik dengan hadirnya Dana Pensiun yang sehat, support by digital system, dan berkesinambungan”.

Mitigasi digitalisasi Dapen dari sisi hukum juga patut dibahas, apalagi semakin marak gejala investasi bodong atau ilegal, yang berpotensi mengganggu iklim investasi. Bahkan, karyawan perusahaan sebagai peserta program pensiun juga berisiko terjebak di dalamnya.

“Digitalisasi Dana Pensiun dengan mitigasi risiko hukum, saya kira adalah hal utama untuk pengembangan organisasi, di samping memang kita juga perlu terus berupaya meningkatkan kinerja investasi sebagai bagian untuk mempertahankan kesinambungan Dana Pensiun, sehingga Manfaat Pensiun akan semakin baik, tepat waktu tepat orang dan sesuai dengan regulasi yang berlaku, “imbuh Pak Edipri, panggilan akrab beliau selaku Ketua Dewas.

Bagaimana dengan aksi dari dana pensiun baik swasta atau negeri yang lain, semoga semakin sehat dan terus menebar manfaat bagi kemaslahatan rakyat, terutama bagi peserta Dana Pensiun. □



Oleh: Bambang Sri Mulyadi

Praktisi & Pemerhati Dana Pensiun

PENERAPAN STRATEGI ANTI FRAUD PADA LEMBAGA JASA KEUANGAN

Lembaga Jasa Keuangan yang selanjutnya disingkat LJK adalah lembaga yang melaksanakan kegiatan di sektor perbankan, pasar modal, perasuransian, dana pensiun, modal ventura, lembaga keuangan mikro, lembaga pembiayaan, dan lembaga jasa keuangan lainnya. Yang berfungsi sebagai intermediari dalam pelayanan jasa keuangan pada masyarakat sebagai konsumen.

Agar supaya dalam melaksanakan visi dan misi sebagai lembaga keuangan berfungsi sebagai intermediari tentu saja harus menjaga tingkat kesehatannya tetap pada level sangat sehat atau sehat agar dapat melayani masyarakat di bidang jasa keuangan dapat berjalan secara efektif dan efisien dengan menerapkan Tata Kelola yang baik, meningkatkan kualitas Penerapan Manajemen Risiko, meningkatkan Rentabilitas secara kuantitas dan kualitas serta menjaga agar Kualitas Pendanaan sesuai kebutuhan.

Sebagai lembaga jasa keuangan; Dana Pensiun harus mengelola usaha dengan baik dan benar meliputi Bidang Kepesertaan, Bidang investasi dan Operasional lainnya, intinya harus mengelola dana dengan baik agar supaya dapat meng-cover kebutuhan likuiditas baik jangka pendek, menengah dan panjang sesuai valuasi aktuaris untuk DPPK Program Manfaat Pasti dan sesuai demografi peserta untuk DPPK Program Iuran Pasti maupun DPLK, perlu didukung oleh Organ dan Sumber Daya Manusia yang kompeten dan berdedikasi tinggi,

Disamping keberadaan Sumber Daya Manusia yang berintegritas dan berdedi-



kasi tinggi, Dana Pensiun harus pula melengkapi Tata Kelola yang baik meliputi kelengkapan Struktur dan Infrastruktur organisasi, kepatuhan operasional sesuai perundang-undangan dan peraturan dari Otoritas dan Pedoman Transaksi Operasional, serta pencapaian imbal hasil usaha sesuai proses penempatan dan pelepasan investasi yang terencana dalam Rencana Bisnis, dan akhirnya dapat memenuhi seluruh pemangku kepentingan begitu pula sistem pengawasan yang memadai.

Penerapan Tata Kelola sangat penting terlebih dengan pesatnya perkembangan ekonomi dan teknologi saat ini yang juga diikuti dengan meningkatnya ancaman risiko dan atau tindakan fraud yang dapat merugikan; untuk itu Otoritas Jasa Keuangan telah memberikan pedoman sesuai dengan POJK No.12 Tahun 2024 Tentang Penerapan Strategi Anti Fraud Bagi Lembaga Jasa Keuangan dengan pertimbangkan bahwa:

- Kegiatan usaha lembaga jasa keuangan termasuk Dana Pensiun dapat terpapar risiko terjadinya fraud yang berdampak kerugian baik kepada industri dan/atau kepada masyarakat;

- Mengingat bahwa untuk meminimalisasi terjadinya fraud diperlukan penguatan sistem pengendalian internal dan penerapan strategi anti fraud oleh Dana Pensiun;
- Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud tersebut di atas, Dana Pensiun perlu menetapkan Pedoman tentang Penerapan Strategi Anti Fraud bagi;

Yang dimaksud **Fraud** pada Dana Pensiun adalah tindakan penyimpangan dan/atau pembiaran yang sengaja dilakukan untuk mengelabui, menipu, atau memanipulasi usaha, Peserta/Konsumen atau pihak lain, yang terjadi di lingkungan Dana Pensiun dan/atau menggunakan sarana Dana Pensiun sehingga mengakibatkan Dana Pensiun, Peserta/Konsumen, atau pihak lain yang berhak menderita kerugian dan/atau pelaku Fraud dan/atau pihak lain memperoleh keuntungan secara langsung maupun tidak langsung dari tindakan pelaku.

Jenis perbuatan yang tergolong Fraud terdiri atas:

- a. Korupsi meliputi:
 - 1. benturan kepentingan yang merugikan LJK dan/atau Konsumen;
 - 2. penyuapan;
 - 3. penerimaan tidak sah; dan/atau
 - 4. pemerasan;
- b. Penyalahgunaan aset meliputi:
 - 1. penyalahgunaan uang tunai;
 - 2. penyalahgunaan persediaan; dan/atau
 - 3. penyalahgunaan aset lainnya;
- c. Kecurangan laporan keuangan meliputi:
 - 1. melebihkankekayaan pendapatan bersih; dan/atau pendapatan bersih; atau
 - 2. mengurangikekayaan pendapatan bersih; dan/atau pendapatan bersih;
- d. Penipuan;
- e. Pembocoran informasi rahasia; dan/atau
- f. Tindakan lain yang dapat dipersamakan dengan Fraud sesuai dengan ketentuan Anti peraturan perundang undangan.

Adapun yang mendorong niat/bertindak fraud antara lain : pola konsumsi yang tidak sesuai dengan kemampuannya, lemahnya sistem kontrol dan lengahnya pada pedoman operasi standar yang telah diputuskan serta adanya pengaruh dari lingkungan luar.

Pengurus memastikan organisasi yang dikendalikan menerapkan Strategi Anti Fraud, Penyusunan dan penerapan Strategi Fraud wajib memenuhi paling sedikit Pedoman Penerapan Strategi Anti Fraud bagi Dana Pensiun dan Lembaga Jasa Keuangan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Otoritas Jasa Keuangan sebagai landasan dasar penyusunan dan penerapannya.

Dalam menyusun dan menerapkan Strategi Anti Fraud yang efektif, Dana Pensiun wajib memperhatikan paling sedikit:

- a. kondisi lingkungan internal dan eksternal;
- b. kompleksitas kegiatan usaha;
- c. jenis Fraud; risiko terkait Fraud; dan
- d. kecukupan sumber daya yang dibutuhkan.

Penerapan Strategi Anti Fraud wajib dilakukan terhadap pihak yang terlibat dalam kegiatan usaha Dana Pensiun terhadap Konsumen; pegawai internal Dana Pensiun; dan pihak lain; Penyusunan dan penerapan Strategi Anti Fraud terdiri atas 4 (empat) pilar, meliputi: pencegahan, deteksi dini, investigasi, pelaporan, sanksi; pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut.

Penerapan Strategi Anti Fraud mencakup pencegahan dan penanganan agar kegiatan usaha Dana Pensiun tidak dimanfaatkan dalam aktivitas yang terkait dengan tindak pidana.

BAGAIMANA PENERAPAN STRATEGI ANTI FRAUD PADA DANA PENSIUN

Pengurus berkewajiban menetapkan pedoman Anti Fraud dengan tujuan Memperkuat sistem pengendalian intern atas kemungkinan terjadinya fraud serta penanganan bila terjadi fraud, mengimplementasikan kepada seluruh jajaran Dana Pensiun; memberikan pemahaman point-point yang tertera dalam pedoman tersebut, meliputi tindakan/perbuatan yang berpotensi fraud untuk menghindari tindakan/perbuatan yang berpotensi fraud dengan melaksanakan operasional sesuai bidangnya berdasarkan Pedoman Operasional Standar (PTO) atau sering disebut dengan Standard Operating and Procedure (SOP) disamping itu penerapan Tata Kelola dan Manajemen Risiko untuk mengantisipasi risiko yang menerpa Dana Pensiun yang berdampak dengan adanya kerugian finansial.

TINDAKAN PREVENTIF ATAU ANTISIPATIF

Untuk mengantisipasi tindakan fraud seperti tersebut maka Dana Pensiun wajib menyusun dan menerapkan Strategi Anti Fraud, Direksi dan Dewan Pengawas/Komisaris wajib memastikan penerapan Strategi Anti Fraud di Dana Pensiun berjalan secara efektif; untuk itu Pengurus harus:

1. Membentuk Fungsi Anti Fraud yang berkoordinasi dengan fungsi Mana-

jenan Risiko dan Komite Pemantau Risiko

2. Fungsi Manajemen Risiko meliputi:
 - Penerapan Tata Kelola meliputi Pengawasan Aktif Manajemen,
 - Identifikasi,
 - Pengukuran dan
 - Pengendaliandan dan Pemantauan; sedangkan fungsi Anti Fraud meliputi
 - Pencegahan
 - Deteksi
 - Investigasi,
 - Pelaporan&Sanksi
 - Pemantauan,
 - Evaluasi dan Tindak Lanjut.
3. Menyosialisasikan Pedoman Penerapan Strategi Anti Fraud untuk menghindari tindakan-tindakan yang berpotensi fraud, menerapkan kode etik dan aturan gratifikasi; pada seluruh jajaran diawali dengan penandatanganan Fakta Integritas pada seluruh jajaran Dana Pensiun (Dewan Pengawaas, Pengurus, Komite dan seluruh staf Dana Pensiun).
4. Pengendalian dengan mengacu pada proses terjadinya Fraud dengan memperhatikan karakteristik dan jangkauan dari potensi Fraud yang tersusun secara komprehensif-integralistik.
5. Dengan menerapkan keempat hal tersebut diharapkan tidak akan terjadi fraud dalam usaha Dana Pensiun sepanjang masa.

TINDAKAN REPRESIF/ PENYELESAIAN FRAUD

Bila mana setelah diidentifikasi terdapat tindakan jajaran Dana Pensiun dan atau pihak lain yang terindikasi adanya fraud, maka fungsi Anti Fraud segera mengevaluasi dan bekerjasama dengan fungsi Manajemen risiko menilai sejauh mana kerugian yang timbul akibat perbuatan fraud tersebut, menyampaikan fakta kepada Pengurus Dana Pensiun untuk memberikan sanksi sesuai dengan Peraturan perundang-undangan dan khususnya Pedoman Strategi Anti Fraud yang telah diputuskan dan diberlakukan; dan melaporkan ke Otoritas Jasa Keuangan seperti yang diamanahkan dalam POJK. □



Oleh: Siti Rakhmawati

(Direktur Investasi & Keuangan
Dana Pensiun Telkom)

EXCHANGE-TRADED FUND (ETF): INVESTASI CERDAS YANG MASIH SEPI PEMINAT DI INDONESIA^[*]

ETF SEBAGAI SARANA BERINVESTASI SECARA PASIF/ INDEXING

Pendekatan investasi dapat dilakukan secara aktif, pasif (indexing) maupun gabungan keduanya. Investasi aktif memilih secara selektif sektor dan emiten yang diharapkan berkinerja paling baik dengan tujuan agar kinerjanya dapat mengalahkan kinerja indeks. Sedangkan investasi pasif melakukan investasi sama persis dengan indeks dengan tujuan kinerjanya menyamai kinerja indeks yang diacu.

Kebutuhan akan efisiensi biaya, likuiditas, transparansi, serta diversifikasi menyebabkan pertumbuhan investasi pasif semakin besar. Kondisi pasar yang relatif semakin efisien sehingga semakin sulit untuk memperoleh kinerja portofolio yang secara konsisten di atas kinerja indeks, juga menjadi salah satu faktor pendorong.

Investasi pasif dapat dilakukan melalui exchange-traded fund (ETF), yaitu reksa dana yang diperdagangkan secara real time di bursa, seperti saham. Hal ini berbeda dengan reksa dana yang bersifat tertutup yang perdagangannya tidak bersifat real time yang waktu settlement-nya berkisar sekitar dua hari setelah transaksi.



Keunggulan utama ETF antara lain:

- Efisiensi biaya: biaya manajemen rendah karena mayoritas ETF bersifat pasif (mengikuti indeks dengan tujuan memperoleh kinerja sama dengan, bukan untuk melampaui, kinerja indeks).
- Likuiditas: bisa diperjualbelikan sepanjang jam bursa.
- Transparansi: harga real-time, bisa dipantau sepanjang hari.
- Diversifikasi cepat dan akses mudah: dengan satu transaksi, investor bisa memiliki eksposur ke seluruh indeks baik saham, obligasi, emas, hingga tema ESG atau syariah.

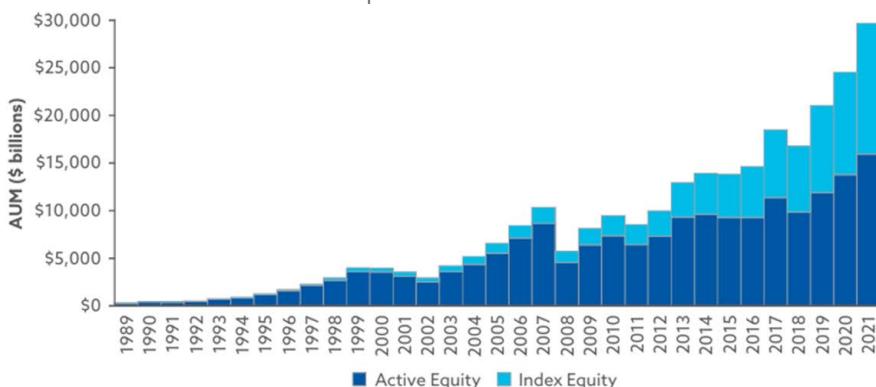
Meskipun memiliki banyak keunggulan, ETF juga memiliki risiko dan tantangan sebagai berikut:

- Risiko Price Bubble (Gelembung Harga): popularitas ETF bisa mendorong pembelian berlebihan dan melampaui valuasi fundamentalnya sehingga harga ETF dan atau aset dasarnya menjadi terlalu tinggi (gelembung) yang berisiko pecah dan menyebabkan kerugian besar bagi investor.

GAMBAR 1.

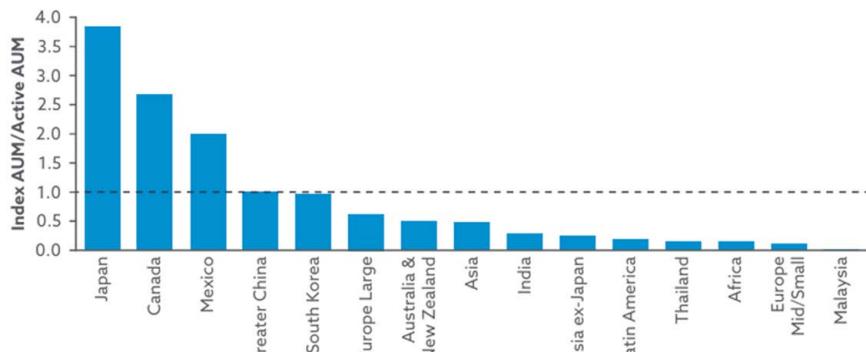
JUMLAH DANA KELOLAAN SAHAM GLOBAL AKTIF DAN PASIF PADA 1989–2021

Grafik berikut ini menggambarkan pertumbuhan investasi pasif [indexing] yang semakin besar, baik pada kelas aset saham, maupun seluruh kelas aset.



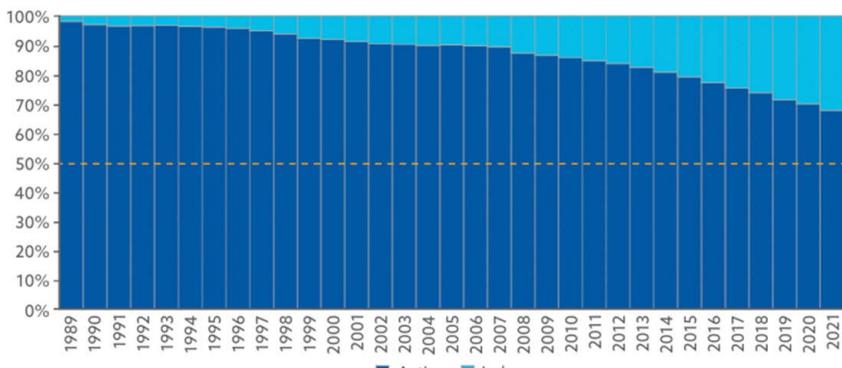
GAMBAR 2.

RASIO PERBANDINGAN INVESTASI SAHAM AKTIF TERHADAP PASIF PADA TAHUN 2021



GAMBAR 3.

PROPORSI DANA KELOLAAN AKTIF DAN PASIF UNTUK SELURUH KELAS ASET 1989–2021



Sumber: Morningstar Direct; Invesco.

- Tantangan Price Discovery (Penemuan Harga yang Efisien): Karena ETF diperdagangkan di pasar sekunder, harga ETF bisa menyimpang dari nilai sebenarnya dari underlying asset-nya, di mana ketidaksesuaian ini bisa menimbulkan volatilitas dan ketidakpastian dalam penilaian aset.

Risiko dan tantangan ini dapat dimitigasi melalui penerapan aturan perdagangan yang ketat untuk penanganan gangguan pasar, pemanfaatan valuasi pasar ETF dan aset dasarnya secara rutin, regulasi untuk mencegah manipulasi pasar, pengawasan regulasi yang ketat untuk memastikan transparansi harga, penggunaan mekanisme creation/redemption yang efisien agar harga ETF mencerminkan valuasi aset, diversifikasi portofolio ETF untuk mengurangi risiko konsentrasi pada satu aset, serta pasar sekunder yang likuid untuk meminimalkan perbedaan harga.

ETF DI INDONESIA

Di era ketika investor global semakin beralih ke produk investasi yang efisien, likuid, dan transparan, ETF telah menjadi tulang punggung banyak portofolio investor institusi dan ritel.

Meski ETF telah menjadi arus utama di banyak negara maju, di Indonesia perkembangannya masih stagnan. Hingga 2024, jumlah ETF yang terdaftar di BEI tidak mencapai 60 produk, dan sebagian besar masih didominasi oleh ETF saham berbasis indeks LQ45 atau IDX30.

Beberapa tantangan utama yang menghambat perkembangan ETF di Indonesia antara lain:

1. **Minimnya edukasi dan literasi investor.**

Banyak investor belum memahami bahwa ETF bisa menjadi alternatif reksa dana konvensional dengan likuiditas lebih tinggi dan biaya lebih rendah.

PERBANDINGAN ETF DI INDONESIA DENGAN NEGARA MAJU DAN NEGARA TETANGGA

Negara / Pasar	Jumlah Produk ETF	AUM (perkiraan)	Pertumbuhan / Inflow	Jenis ETF Utama	Catatan Penting
Amerika Serikat	Sekitar 3.993 ETF (372 penyedia) per Jan 2025	US\$ 11,54 triliun per Juni 2025	Net inflow YTD US\$ 554 miliar; +11,5% YoY	Ekuitas, obligasi, thematic, leveraged/inverse, aktif & pasif	Pasar ETF terbesar dunia; dominasi iShares/Vanguard/SPDR; kompleksitas tumbuh
China	Lebih dari 900 ETF per Feb 2024	AUM mainland ~\$508 miliar (2024) naik US\$ 223 miliar dari awal tahun	Net inflow China AUM +US\$ 223 miliar sepanjang 2024 ; Greater China net flows US\$ 102 miliar H1	Indeks A-shares (CSI 300, ChiNext, STAR 50), thematic (AI, dividen), produk biaya rendah	Peluncuran eksplosif (156 baru di 2024); fokus biaya rendah dan efisiensi investasi
Singapura	47 ETF terdaftar per Juni 2025	S\$ 14,3 miliar (~US\$ 10 miliar) per H1 2025	+32% YoY; net inflow S\$ 700 juta H1 2025	Ekuitas (STI), emas, sustainability (Climate Action), REITs, cross-listed ETF Link	Gold ETF: AUM S\$2,4 miliar; STI ETFs: S\$2,8 miliar; ETF Link Singapura-China makin aktif
Indonesia	Hanya beberapa — EIDO, KISI, IDX-SRI-KEHATI	Sangat kecil: puluhan juta hingga miliar USD	Pertumbuhan lambat; awareness & partisipasi rendah	Indeks domestik (IDX30, SRI-KEHATI)	Infrastruktur ETF terbatas, likuiditas rendah; investor cenderung ke reksadana atau ETF luar negeri

Sumber: ChatGPT

2. Pasar sekunder yang tidak likuid.

Tidak seperti di negara maju, aktivitas jual beli ETF di pasar sekunder Indonesia masih rendah, sehingga spread harga bisa lebar dan menurunkan daya tarik.

3. Keterbatasan produk dan inovasi dan kurangnya variasi produk ETF.

Pilihan ETF masih sangat terbatas, belum tersedia ETF tematik, obligasi, atau sektor seperti yang umum di Korea Selatan, Jepang, atau Singapura. Belum banyak ETF obligasi, tematik, ESG, sektor, atau berbasis smart beta.

4. Belum optimalnya peran AP (Authorized Participant) dan MM (Market Maker).

Rendahnya insentif dan keterlibatan pelaku pasar dalam menciptakan likuiditas membuat ETF cenderung stagnan.

5. Minimnya keterlibatan investor institusi.

Salah satu praktik terbaik penyusunan portofolio bagi investor institusi antara lain dengan menggunakan core-satellite strategy — di mana investasi pasif (indexing) membentuk inti portofolio yang efisien dan stabil, sambil berusaha

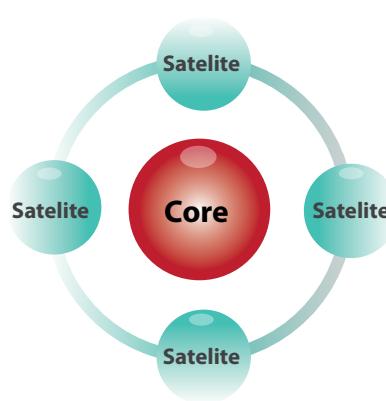
karena tinggal mengikuti indeks acuan sehingga tidak perlu melakukan analisis fundamental.

Namun demikian investor harus memahami risiko dan mitigasi yang diperlukan agar ETF benar-benar dapat memberikan nilai tambah, tidak sekedar ikut-ikutan.

Agar ETF tumbuh sehat dan inklusif di Indonesia, diperlukan kolaborasi lintas pemangku kepentingan. Regulator dan otoritas bursa perlu memberikan insentif pajak, kemudahan ijin penerbitan ETF, serta melakukan pengawasan dan edukasi investor.

Manajer investasi harus lebih inovatif dalam menyediakan produk ETF yang bervariasi sesuai peluang dan kebutuhan investor. Otoritas bursa dan pelaku pasar diharapkan lebih aktif dalam mengembangkan peran market maker dan AP dalam menjaga likuiditas. Investor institusi seperti dana pensiun, dan asuransi dapat meningkatkan kompetensinya dan mulai menjadikan ETF sebagai bagian dari strategi investasi, tentunya dengan praktik GRC (Governance, Risk & Compliance yang efektif dan robust).

GAMBAR 4.
ILUSTRASI CORE- SATELLITE STRATEGY



untuk meraih imbal hasil di atas rata-rata melalui komponen portofolio-portofolio satelit yang lebih bersifat taktikal sesuai kondisi ekonomi dan market serta view fund manager, bisa berupa investasi aktif, pasif atau semi aktif serta gabungan.

Selain efisien, likuid, transparan dan mempermudah diversifikasi, investasi ETF yang kebanyakan bersifat pasif ini lebih mempermudah pengelola investasi dalam melakukan restrukturisasi dan rebalancing portofolio, khususnya apabila harus melakukan divestasi aset pada harga di bawah nilai perolehan

*] Versi pendek tulisan ini sudah pernah dimuat di media massa.

Selamat Ulang Tahun

**DANA PENSIUN YANG BERDIRI
BULAN SEPTEMBER & OKTOBER**

NAMA DANA PENSIUN	TANGGAL PENDIRIAN DANA PENSIUN
-------------------	-----------------------------------

SEPTEMBER

NAMA DANA PENSIUN	TANGGAL PENDIRIAN DANA PENSIUN
1 Dana Pensiun Persekutuan Gereja-Gereja di Indonesia	01 September 1975
2 Dana Pensiun Universitas Surabaya	02 September 1996
3 Dana Pensiun PT Sepatu Bata	04 September 1996
4 Dana Pensiun LIA	07 September 1993
5 Dana Pensiun PT Bank Pembangunan Daerah Lampung	08 September 1978
6 Dana Pensiun Bukit Asam	09 September 2002
7 Dana Pensiun Freeport Indonesia	11 September 1995
8 Dana Pensiun Universitas Islam Bandung	11 September 2000
9 Dana Pensiun Pegawai PT. Bank Sumut	12 September 1997
10 Dana Pensiun Karyawan PT PAL Indonesia	15 SEPTEMBER 1997
11 Dana Pensiun Pegawai Perum Peruri	15 September 1997
12 Dana Pensiun Krama Yudha Ratu Motor	15 September 2001
13 Dana Pensiun Satya Wacana	19 September 1983
14 Dana Pensiun Pegawai Bank BPR Jatim	22 September 2011
15 Dana Pensiun Rajawali Nusantara Indonesia	29 September 1948

OKTOBER

Dana Pensiun Natour	01 Oktober 1997
Dana Pensiun Kompas Gramedia	02 Oktober 1993
Dana Pensiun BPD Jambi	13 Oktober 1993
Dana Pensiun Bank Tabungan Negara	13 Oktober 1993
Dana Pensiun Hotel Indonesia Internasional	14 Oktober 1988
Dana Pensiun Pegawai BPD Jatim	17 Oktober 1977
Dana Pensiun Samudera Indonesia Utama	21 Oktober 2020
Dana Pensiun PT. Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur	25 Oktober 1990
Dana Pensiun Kaltim Prima Coal	26 Oktober 1995
Dana Pensiun Mitsubishi Motors Krama Yudha Sales Indonesia	31 Oktober 2018



KALENDER PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PERKUMPULAN ADPI TAHUN 2025

SERTIFIKASI

NO	PELATIHAN	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AGST	SEP	OKT	NOV	DES	BIAYA
1	MANAJEMEN UMUM DANA PENSUIN	7 - 9	4 - 6	-	14 - 16	6 - 8	10 - 12	1 - 3	5 - 7	9 - 11	7 - 9	4 - 6	2 - 4	5.500.000
2	MANAJEMEN RISIKO DANA PENSUIN	21 - 23	18 - 20	-	22 - 24	19 - 21	17 - 19	15 - 17	19 - 21	23 - 25	21 - 23	18 - 20	9 - 11	4.750.000
3	PASAR MODAL	14 - 16	-	-	-	6 - 8	-	-	12 - 14	-	-	-	9 - 11	9.000.000

NON-SERTIFIKASI

NO	PELATIHAN	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AGST	SEP	OKT	NOV	DES	BIAYA
1	MANAJEMEN INVESTASI DANA PENSUIN	-	11 - 12	-	-	20 - 21	-	22 - 23	-	-	14 - 15	-	-	4.000.000
2	MANAJEMEN TEKNOLOGI INFORMASI DANA PENSUIN	-	-	-	29 - 30	-	3 - 4	-	-	-	-	11 - 13	-	4.000.000
3	AKUNTANSI DAN PERPAJAKAN DANA PENSUIN	22 - 23	-	-	-	-	18 - 19	-	-	-	28 - 29	-	-	4.000.000
4	MANAJEMEN PENDANAAN DAN KEPESERTAAN DANA PENSUIN	-	25 - 26	-	-	26 - 27	-	29 - 30	-	16 - 17	-	-	-	4.000.000
5	PENYUSUNAN RENCANA BISNIS TAHUNAN DANA PENSUIN	-	-	-	-	-	24 - 25	-	-	17 - 18	-	-	-	4.000.000

Catatan:

- (1) Biaya pendaftaran pelatihan di atas, belum termasuk PPh 23 sebesar 2% yang menjadi kewajiban Pendaftar,
- (2) Semua pelatihan dalam kalender diklat dan workshop Perkumpulan ADPI akan mendapatkan Sertifikat Pengetahuan Berkelanjutan Bidang Dana Pensiun,
- (3) Penyelenggaraan In House Training / Private Class di luar jadwal kldik Perkumpulan ADPI akan diatur secara tersendiri, silahkan menghubungi email diklat@adpi.or.id



INFORMASI LEBIH LANJUT:

Mengenai formulir pendaftaran dan teknis pelaksanaan bisa hubungi
Contact Person: **Marissa/Nisa** : 021-2514761/62 • diklat@adpi.or.id