

Analisis Tata Kelola Strategis dalam Mendukung Keberlanjutan Dana Pensiun Skala Kecil di Indonesia

Nur Rahmawati ^{1*}, Catur Iswahyudi ², Saiful Huda ³, Eska Almuntaha ⁴

^{1,2,4} Prodi Bisnis Digital, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas AKPRIND Indonesia, Indonesia.

³ Prodi Teknik Mesin, Fakultas Teknik, Universitas AKPRIND Indonesia, Indonesia.

Email: rahma@akprind.ac.id ^{1*}, catur@akprind.ac.id ², saiful@akprind.ac.id ³, eska@akprind.ac.id ⁴

Histori Artikel:

Dikirim 21 Februari 2026; Diterima dalam bentuk revisi 25 Februari 2026; Diterima 10 Maret 2026; Diterbitkan 1 April 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan RISET) – Lembaga KITA.

Suggested citation:

Rahmawati, N., Iswahyudi, C., Huda, S., & Almuntaha, E. (2026). Analisis Tata Kelola Strategis dalam Mendukung Keberlanjutan Dana Pensiun Skala Kecil di Indonesia. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(2), 2017-2025. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i2.6649>.

Abstrak

Dana pensiun di Indonesia menunjukkan perkembangan aset yang relatif stabil, namun dana pensiun skala kecil (Grup IV) mengalami penurunan jumlah entitas serta menghadapi tekanan keberlanjutan dalam beberapa tahun terakhir. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan kapasitas kelembagaan dalam industri jasa keuangan, khususnya terkait kemampuan organisasi kecil dalam memenuhi tuntutan tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan regulasi. Penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada kinerja investasi dan solvabilitas, sehingga kajian mengenai keberlanjutan dana pensiun skala kecil dari perspektif tata kelola strategis masih terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi keberlanjutan Dana Pensiun Grup IV serta mengidentifikasi pendekatan tata kelola strategis yang relevan bagi organisasi dana pensiun berskala kecil. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif berdasarkan data laporan Otoritas Jasa Keuangan, regulasi dana pensiun, serta literatur terkait tata kelola dan manajemen risiko. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tekanan keberlanjutan terutama dipengaruhi oleh keterbatasan skala ekonomi, sumber daya manusia, kompleksitas kepatuhan regulasi, serta dukungan sistem informasi yang terbatas. Selain itu, terdapat kesenjangan antara kerangka regulasi industri dan kapasitas implementasi dana pensiun kecil. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan tata kelola strategis yang proporsional, adaptif, dan berbasis risiko untuk memperkuat keberlanjutan dana pensiun skala kecil di Indonesia.

Kata Kunci: Tata Kelola Strategis; Dana Pensiun Skala Kecil; Keberlanjutan Kelembagaan; Manajemen Risiko; Industri Jasa Keuangan.

Abstract

Indonesia's pension fund industry has shown relatively stable asset growth in recent years; however, small-scale pension funds (Group IV) have experienced a decline in the number of entities and increasing sustainability pressures. This situation reflects an institutional capacity gap within the financial services industry, particularly regarding the ability of smaller institutions to meet governance, risk management, and regulatory compliance requirements. Previous studies have largely focused on investment performance and actuarial solvency, while research examining the sustainability of small pension funds from a strategic governance perspective remains limited. This study aims to examine the factors affecting the sustainability of Group IV pension funds and to identify strategic governance approaches suitable for small-scale pension fund institutions. The study employs a descriptive qualitative approach using Financial Services Authority reports, pension regulations, and relevant governance and risk management literature. The findings indicate that sustainability pressures are primarily associated with limited economies of scale, human resource constraints, regulatory compliance complexity, and insufficient information system support. Furthermore, a gap exists between the regulatory framework of the industry and the implementation capacity of small pension institutions. Therefore, a proportional, adaptive, and risk-based strategic governance approach is required to strengthen the sustainability of small pension funds in Indonesia.

Keyword: Strategic Governance; Small Pension Funds; Institutional Sustainability; Risk Management; Financial Services Industry.

1. Pendahuluan

Dana pensiun merupakan salah satu pilar penting dalam sistem perlindungan sosial dan memiliki peran penting sebagai penyedia manfaat jangka panjang bagi peserta setelah memasuki masa tidak produktif. Keberlanjutan dana pensiun sangat bergantung pada kualitas tata kelola, dukungan regulasi, serta kapasitas kelembagaan pengelola sebagaimana diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 27 Tahun 2023. Dalam beberapa tahun terakhir, industri dana pensiun di Indonesia menunjukkan dinamika yang kontras: nilai aset industri relatif meningkat, namun jumlah entitas dan peserta justru mengalami penurunan (Otoritas Jasa Keuangan, 2023).

Tabel 1. Tren Penurunan Dana Pensiun

	2023	2024	2025 (Juli)
Jumlah Perusahaan Dana Pensiun	199	191	185
Peserta Dana Pensiun	4.153.600	4.100.126	4.028.693
Perkembangan Aset Dana Pensiun (dalam milyar rupiah)	368.702	382.535	392.562

Berdasarkan Laporan Statistik dan Perkembangan Dana Pensiun yang diterbitkan oleh Otoritas Jasa Keuangan, perkembangan industri dana pensiun menunjukkan tren penurunan dalam beberapa tahun terakhir. Jumlah dana pensiun tercatat sebanyak 199 pada tahun 2023, menurun menjadi 191 pada tahun 2024, dan kembali turun menjadi 185 pada Juli 2025. Penurunan juga terjadi pada jumlah peserta, sementara nilai aset industri relatif stabil dan masih menunjukkan pertumbuhan moderat (Otoritas Jasa Keuangan, 2025). Data tersebut mengindikasikan bahwa keberlanjutan lembaga dana pensiun menghadapi tekanan struktural dalam beberapa tahun terakhir.

Tabel 2. Jumlah Dana Pensiun Gabungan Tahun 2019 s/d 2024

Jumlah Dana Pensiun	2019	2020	2021	2022	2023	2024
DPPK PPMP	158	148	141	138	138	127
DPPK PPIP	41	44	42	37	36	38
DPLK	25	23	25	26	25	26
Jumlah Total	224	215	208	201	199	191

Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan pada tabel 2, penurunan jumlah dana pensiun paling signifikan terutama terjadi pada Dana Pensiun Pemberi Kerja Program Pensiun Manfaat Pasti (DPPK-PPMP). Dalam kerangka pengawasan industri, Otoritas Jasa Keuangan mengelompokkan dana pensiun ke dalam empat grup berdasarkan skala aset dan jumlah peserta. Kelompok yang menghadapi tekanan paling besar adalah Dana Pensiun Grup IV, yaitu dana pensiun dengan aset di bawah Rp100 miliar dan jumlah peserta terbatas. Selain mengalami penurunan jumlah entitas secara signifikan, dana pensiun pada kelompok ini juga menghadapi berbagai keterbatasan struktural, seperti keterbatasan sumber daya manusia, tingginya rangkap jabatan dalam fungsi administratif dan pengawasan, serta keterbatasan kapasitas dalam memenuhi tuntutan pelaporan, manajemen risiko, dan penerapan prinsip *Good Pension Fund Governance*. Beban regulasi yang relatif seragam dengan dana pensiun berskala besar semakin memperlebar kesenjangan kapasitas operasional, sementara dukungan digitalisasi dan pendampingan kelembagaan masih belum optimal. Penelitian ini berfokus secara khusus pada Dana Pensiun Grup IV sebagai kelompok dengan tingkat kerentanan keberlanjutan tertinggi dalam struktur industri dana pensiun Indonesia. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa tantangan keberlanjutan dana pensiun di Indonesia bukan semata-mata persoalan kinerja investasi atau solvabilitas aktuarial, melainkan juga berkaitan dengan kapasitas tata kelola dan kesiapan kelembagaan dalam menghadapi kompleksitas regulasi industri jasa keuangan. Meskipun aset industri secara agregat meningkat, penyusutan jumlah dana pensiun skala kecil mengindikasikan adanya kerentanan struktural yang belum sepenuhnya terjawab dalam kajian akademik. Kondisi ini memperlihatkan urgensi penelitian, mengingat sebagian besar studi

RESEARCH ARTICLE

terdahulu masih berfokus pada aspek investasi, kinerja keuangan, dan solvabilitas, sementara dimensi tata kelola strategis dan kapasitas organisasi dana pensiun skala kecil relatif kurang mendapat perhatian. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi keberlanjutan Dana Pensiun Grup IV serta mengidentifikasi pendekatan tata kelola strategis yang relevan bagi organisasi dana pensiun berskala kecil di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian tata kelola strategis sektor keuangan serta kontribusi praktis bagi regulator dan pengelola dana pensiun dalam merancang kebijakan yang lebih adaptif dan proporsional.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Dana Pensiun dalam Industri Jasa Keuangan

Dana pensiun merupakan bagian dari industri jasa keuangan yang berfungsi menghimpun dan mengelola dana peserta untuk pembayaran manfaat pensiun di masa depan. Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 27 Tahun 2023, Dana Pensiun adalah badan hukum yang menyelenggarakan program yang menjanjikan manfaat pensiun bagi peserta. Keberlanjutan dana pensiun sangat ditentukan oleh kemampuan dalam menjaga keseimbangan antara penghimpunan iuran, pengelolaan investasi, serta pemenuhan kewajiban pembayaran manfaat secara berkelanjutan. Dana pensiun dipandang sebagai institusi keuangan jangka panjang yang memiliki peran strategis dalam stabilitas sistem keuangan serta perlindungan sosial masyarakat (OECD, 2021). Kompleksitas pengelolaan dana pensiun menghadapi berbagai jenis risiko yaitu risiko strategis, operasional, investasi, likuiditas, kredit, kepatuhan, dan reputasi yang perlu dikelola secara sistematis (Indryani *et al.*, 2024). Dalam konteks dana pensiun skala kecil, kompleksitas tersebut ini menjadi tantangan karena keterbatasan kapasitas organisasi, sehingga penguatan tata kelola dan manajemen risiko menjadi faktor krusial dalam menjaga keberlanjutan dana pensiun.

2.2 Klasifikasi Dana Pensiun Berdasarkan Skala Usaha

Dalam rangka mendukung pengawasan serta analisis distribusi aset neto industri dana pensiun, Otoritas Jasa Keuangan mengelompokkan dana pensiun ke dalam empat grup berdasarkan besaran aset dan jumlah kepesertaan yaitu Grup I hingga Grup IV (Otoritas Jasa Keuangan, 2025). Klasifikasi ini digunakan sebagai dasar pemetaan struktur industri, pengawasan berbasis risiko, serta evaluasi tingkat kesehatan dana pensiun. Klasifikasi tersebut terdiri atas:

- 1) Grup I, yaitu dana pensiun dengan kepemilikan aset sama dengan atau di atas Rp1 triliun dan jumlah kepesertaan lebih dari 50.000 peserta;
- 2) Grup II, yaitu dana pensiun dengan aset sama dengan atau lebih dari Rp500 miliar dan kurang dari Rp1 triliun serta jumlah kepesertaan antara 10.000 sampai dengan 50.000 peserta;
- 3) Grup III, yaitu dana pensiun dengan aset sama dengan atau lebih dari Rp100 miliar dan kurang dari Rp500 miliar serta jumlah kepesertaan antara 1.000 sampai dengan 10.000 peserta;
- 4) Grup IV, yaitu dana pensiun dengan kepemilikan aset kurang dari Rp100 miliar dan jumlah kepesertaan kurang dari 1.000 peserta.

Dana pensiun Grup IV umumnya memiliki karakteristik skala usaha kecil, keterbatasan sumber daya manusia, serta kapasitas operasional yang lebih terbatas dibandingkan dengan grup lainnya. Kondisi tersebut menyebabkan dana pensiun skala kecil menghadapi tekanan yang lebih besar dalam memenuhi tuntutan tata kelola, kepatuhan regulasi, serta pengelolaan risiko. Oleh karena itu, Grup IV ini menjadi objek penelitian dalam kajian keberlanjutan dana pensiun, khususnya dari perspektif tata kelola strategis dan kemampuan organisasi dalam mempertahankan stabilitas operasional.

2.3 Manajemen Risiko Dana Pensiun

Manajemen risiko merupakan bagian dari tata kelola dana pensiun yang bertujuan memastikan keberlangsungan pembayaran manfaat serta stabilitas organisasi dalam jangka panjang. Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 28/SEOJK.05/2020 mendefinisikan manajemen risiko sebagai serangkaian prosedur dan metodologi untuk mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha dana pensiun. Dalam perspektif organisasi, manajemen risiko juga mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pengawasan, serta evaluasi terhadap berbagai potensi risiko yang dihadapi dana pensiun (Sari *et al.*, 2022). Risiko dana pensiun mencakup risiko investasi, operasional, serta kelembagaan yang dapat mempengaruhi keberlanjutan pembayaran manfaat kepada peserta (Stewart & Yermo, 2008). Kegagalan pengelolaan risiko bahkan menjadi salah satu faktor utama penyebab ketidakstabilan dana pensiun (Impavido & Tower, 2009). Oleh karena itu, penerapan proses manajemen risiko yang meliputi identifikasi, pengukuran, pengendalian, pemantauan, dan pelaporan risiko menjadi instrumen penting dalam menjaga stabilitas kelembagaan serta keberlanjutan sistem pensiun secara keseluruhan (Kumar, 2021; Rahmadanis *et al.*, 2023). Penelitian dana pensiun xyz di Indonesia menunjukkan bahwa implementasi manajemen risiko berperan penting dalam memperkuat *Good Pension Fund Governance*, meskipun masih terdapat kendala pada sistem informasi, penetapan batas risiko, serta kapasitas sumber daya manusia (Rahmawati *et al.*, 2025).

2.4 Tata Kelola Dana Pensiun dan *Good Pension Fund Governance*

Tata kelola dana pensiun merupakan sistem pengendalian organisasi yang mengatur hubungan antara pendiri, pengurus, dewan pengawas, serta pemangku kepentingan lainnya dalam pengelolaan dana secara transparan, akuntabel, bertanggung jawab, independen, dan wajar sebagaimana diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 15/POJK.05/2019. Kerangka *Good Pension Fund Governance* (GPFG) sebagaimana tertuang dalam POJK Nomor 16/POJK.05/2016 menekankan bahwa tata kelola merupakan serangkaian proses dan prosedur untuk memastikan pengelolaan sumber daya serta risiko dilakukan secara efektif, efisien, dan akuntabel. Clark dan Urwin (2008) menunjukkan bahwa kualitas tata kelola berhubungan langsung dengan kualitas keputusan investasi dan stabilitas organisasi. Ambachtsheer (2016) juga menegaskan bahwa dana pensiun dengan governance yang kuat memiliki tingkat efisiensi kelembagaan yang lebih tinggi dan risiko pengambilan keputusan yang lebih rendah. Dalam konteks dana pensiun skala kecil, tata kelola tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan formal terhadap regulasi, tetapi juga menyangkut kemampuan organisasi dalam menyesuaikan struktur pengendalian dengan keterbatasan kapasitas. Perspektif tata kelola strategis menekankan pentingnya kesesuaian antara regulasi, struktur organisasi, dan kemampuan implementasi sebagai prasyarat keberlanjutan lembaga keuangan (Scott, 2014). Dengan demikian, keberlanjutan Dana Pensiun Grup IV tidak dapat dilepaskan dari integrasi antara manajemen risiko, kapasitas kelembagaan, dan penerapan prinsip *Good Pension Fund Governance* secara proporsional dan adaptif. *Good Pension Fund Governance* (GPFG) merupakan kerangka tata kelola yang mengatur proses, struktur, serta mekanisme pengelolaan dana pensiun untuk memastikan pengelolaan sumber daya dan risiko dilakukan secara efektif, efisien, serta akuntabel. Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 16/POJK.05/2016 tentang Pedoman Tata Kelola Dana Pensiun, GPFG merupakan serangkaian proses dan prosedur yang digunakan untuk mendorong perkembangan Dana Pensiun, meningkatkan kualitas pengelolaan, serta memastikan pertanggungjawaban kepada peserta, pendiri/pemberi kerja, dan pemangku kepentingan lainnya. Implementasi tata kelola tersebut juga mencakup pengaturan pelaksanaan tugas pengurus dan dewan pengawas, penerapan manajemen risiko dan sistem pengendalian internal, kebijakan remunerasi, penyusunan rencana bisnis, transparansi kondisi keuangan dan non-keuangan, serta penerapan strategi anti-fraud sebagai bagian dari sistem pengawasan organisasi (Otoritas Jasa Keuangan, 2024). *Governance* dipandang sebagai faktor kunci dalam keberhasilan pengelolaan dana pensiun. OECD (2016) menegaskan bahwa struktur governance, *fiduciary responsibility*, serta sistem pengendalian internal merupakan elemen utama dalam menjaga keberlanjutan dana pensiun. Penelitian Clark dan Urwin (2008) menunjukkan bahwa kualitas tata kelola berhubungan erat dengan kualitas pengambilan keputusan investasi dan stabilitas organisasi jangka panjang. Dalam dana pensiun skala kecil, tata kelola

RESEARCH ARTICLE

tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap struktur formal organisasi, tetapi juga kemampuan institusi dalam menerapkan proses pengambilan keputusan yang adaptif terhadap keterbatasan sumber daya. Oleh karena itu, penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kewajaran menjadi fondasi penting dalam menjaga stabilitas organisasi sekaligus mendukung keberlanjutan dana pensiun dalam jangka panjang.

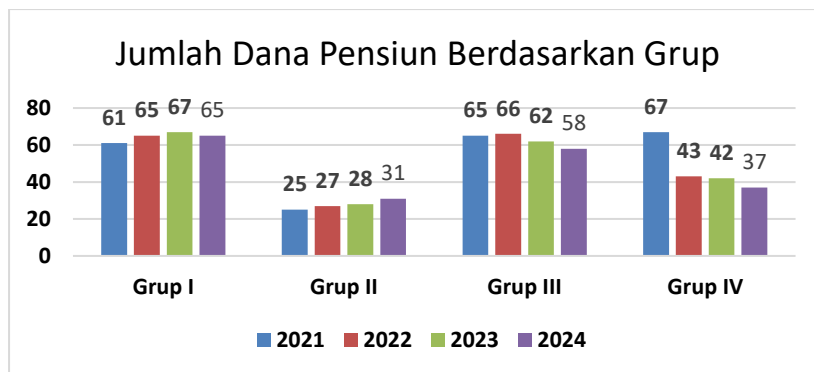
3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian deskriptif-analitis untuk mengkaji keberlanjutan dana pensiun skala kecil di Indonesia dari perspektif tata kelola strategis, manajemen risiko, dan kebijakan regulasi. Pendekatan kualitatif digunakan karena penelitian ini berfokus pada analisis dinamika kelembagaan dan kebijakan industri yang memerlukan interpretasi kontekstual terhadap data regulasi dan perkembangan statistik sektor jasa keuangan (Rusandi & Rusli, 2021). Sumber data penelitian terdiri dari data sekunder yang diperoleh melalui laporan resmi Otoritas Jasa Keuangan, khususnya Statistik dan Perkembangan Dana Pensiun Indonesia, peraturan OJK terkait penyelenggaraan dana pensiun, tata kelola, serta penerapan manajemen risiko, serta publikasi ilmiah nasional dan internasional yang relevan dengan *governance* dan *sustainability* dana pensiun. Data tersebut digunakan untuk mengidentifikasi tren perkembangan industri, karakteristik dana pensiun berdasarkan klasifikasi grup, serta dinamika kebijakan pengawasan berbasis risiko dalam industri jasa keuangan. Analisis penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kualitatif tematik yang mencakup reduksi data, kategorisasi informasi, interpretasi kebijakan, dan penarikan kesimpulan secara sistematis (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Fokus analisis diarahkan pada identifikasi dan analisis faktor-faktor yang memengaruhi keberlanjutan Dana Pensiun Grup IV, termasuk aspek kapasitas kelembagaan, kepatuhan regulasi, dan pengelolaan risiko. Selain itu, penelitian ini mengkaji kesesuaian antara kerangka regulasi industri jasa keuangan dan kemampuan implementasi organisasi berskala kecil guna mengidentifikasi pendekatan tata kelola strategis yang relevan dan proporsional.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

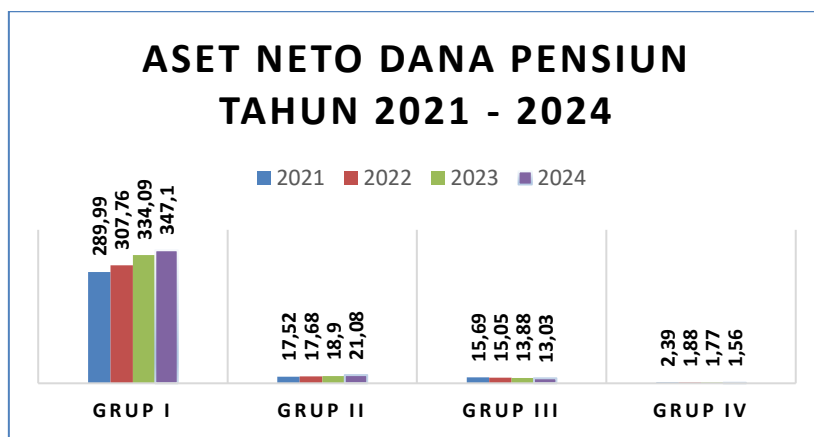
Berdasarkan Grafik 1, jumlah Dana Pensiun di Indonesia menunjukkan dinamika yang berbeda antar kelompok skala usaha. Berdasarkan data distribusi jumlah dana pensiun per grup, kelompok dengan perubahan paling signifikan terlihat pada Dana Pensiun Grup IV, yaitu dana pensiun dengan aset dan jumlah peserta relatif kecil. Penurunan jumlah entitas pada kelompok ini mengindikasikan adanya perubahan struktur industri, khususnya berkurangnya penyelenggara dana pensiun skala kecil dalam beberapa tahun terakhir.



Gambar 1. Jumlah Dana Pensiun Berdasarkan Grup Tahun 2021 s/d 2024

RESEARCH ARTICLE

Penurunan jumlah Dana Pensiun Grup IV terjadi seiring dengan berkurangnya pendiri aktif serta meningkatnya pembubaran dana pensiun akibat pertimbangan efisiensi operasional oleh pemberi kerja. Selain itu, karakteristik dana pensiun skala kecil yang umumnya memiliki keterbatasan sumber daya manusia serta kapasitas operasional menyebabkan kelompok ini menghadapi tantangan yang lebih besar dalam memenuhi kewajiban pelaporan reguler dan penerapan standar manajemen risiko. Sementara itu, berdasarkan data pada Grafik 2 menunjukkan distribusi aset neto dana pensiun berdasarkan klasifikasi grup pada periode 2021-2024. Dana Pensiun Grup I memiliki nilai aset yang meningkat signifikan dari sekitar Rp289,99 triliun pada tahun 2021 menjadi Rp347,1 triliun pada tahun 2024, jauh melampaui kelompok lainnya. Sebaliknya, aset Dana Pensiun Grup II dan Grup III berada pada tingkat yang jauh lebih kecil, sedangkan Grup IV menempati posisi terendah dengan nilai aset sekitar Rp1,56-2,39 triliun. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa struktur industri dana pensiun di Indonesia masih terkonsentrasi pada dana pensiun berskala besar, sementara kontribusi dana pensiun skala kecil relatif terbatas.



Gambar 2. Aset Neto Dana Pensiun Berdasarkan Grup Tahun 2021 s/d 2024

Grup I dan Grup II memperlihatkan tren peningkatan aset yang relatif stabil, mencerminkan kapasitas investasi dan dukungan skala ekonomi yang lebih kuat. Sebaliknya, Grup III dan terutama Grup IV menunjukkan kecenderungan penurunan aset, yang mengindikasikan adanya tekanan terhadap kemampuan akumulasi dana serta stabilitas finansial lembaga skala kecil. Kesenjangan distribusi aset tersebut menunjukkan adanya perbedaan kapasitas kelembagaan antar kelompok dana pensiun yang berpotensi memengaruhi efektivitas tata kelola dan keberlanjutan operasional dalam jangka panjang.

4.2 Pembahasan

Analisis Keberlanjutan Dana Pensiun Skala Kecil (Grup IV) menunjukkan bahwa penurunan jumlah dan nilai aset Dana Pensiun Grup IV, khususnya pada skema Dana Pensiun Pemberi Kerja Program Pensiun Manfaat Pasti (DPPK-PPMP), mencerminkan tekanan struktural terhadap keberlanjutan dana pensiun skala kecil. Tekanan tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh berkurangnya jumlah penyelenggara, tetapi juga oleh keterbatasan skala usaha, rendahnya efisiensi operasional, serta meningkatnya beban kepatuhan terhadap regulasi industri jasa keuangan, sehingga dana pensiun kecil menghadapi kesulitan dalam menanggung biaya pengelolaan investasi, implementasi manajemen risiko, serta pemenuhan kewajiban pelaporan yang semakin kompleks. Dari sisi eksternal, keberadaan Program Jaminan Pensiun yang dikelola BPJS Ketenagakerjaan turut memengaruhi dinamika industri dana pensiun tambahan karena program wajib tersebut menyediakan manfaat pensiun dasar bagi pekerja formal, sehingga bagi sebagian pemberi kerja khususnya perusahaan skala kecil dan menengah, program tersebut dianggap telah cukup memenuhi kebutuhan perlindungan pensiun. Akibatnya, sejumlah pendiri memilih mengalihkan program pensiun tambahan ke Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK) atau menghentikan penyelenggaraan dana pensiun perusahaan, yang pada akhirnya mempercepat penurunan jumlah dana pensiun dalam kelompok skala kecil.

RESEARCH ARTICLE

Dalam kerangka pengawasan industri jasa keuangan, Otoritas Jasa Keuangan telah memperkuat regulasi tata kelola, manajemen risiko, serta standar investasi melalui berbagai ketentuan seperti POJK No. 27 Tahun 2023, POJK No. 15/POJK.05/2019, dan SEOJK No. 28/SEOJK.05/2020. Penguatan regulasi tersebut bertujuan memastikan pengelolaan dana pensiun dilakukan secara transparan, akuntabel, serta berbasis pengendalian risiko yang memadai; namun demikian, implementasi regulasi yang relatif seragam bagi seluruh skala dana pensiun menimbulkan tantangan tersendiri khususnya bagi Dana Pensiun Grup IV yang memiliki keterbatasan sumber daya organisasi. Permasalahan tata kelola juga tidak hanya terjadi pada dana pensiun skala kecil, tetapi dapat muncul pada dana pensiun skala lain, sebagaimana ditunjukkan oleh sejumlah kasus pengelolaan investasi pada dana pensiun skala besar yang menunjukkan bahwa kelemahan dalam pengendalian internal, pengawasan investasi, serta penerapan prinsip kehati-hatian dapat menimbulkan risiko kerugian yang signifikan (Ginting, 2023). Hal ini menegaskan bahwa kualitas tata kelola dan manajemen risiko merupakan determinan utama stabilitas dana pensiun, terlepas dari ukuran aset lembaga. Dalam perspektif manajemen organisasi, risiko merupakan elemen ketidakpastian yang harus dikelola secara sistemik dalam organisasi, sementara manajemen risiko dipandang sebagai komponen integral dari tata kelola yang baik dan proses pengambilan keputusan organisasi (Rahmadanis *et al.*, 2023). Dalam konteks dana pensiun di Indonesia, penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya manusia serta sistem informasi menjadi faktor utama yang menghambat efektivitas implementasi manajemen risiko (Rahmawati *et al.*, 2025). Hasil penelitian tersebut konsisten dengan kondisi Dana Pensiun Grup IV yang umumnya menghadapi rangkap jabatan pengurus, keterbatasan kompetensi teknis, serta minimnya dukungan sistem digital dalam pelaporan dan pengawasan.

Rekomendasi tata kelola strategis untuk mendukung keberlanjutan Dana Pensiun Grup IV menekankan pendekatan yang adaptif dan berbasis kapasitas kelembagaan. Berdasarkan hasil penelitian mengenai penurunan jumlah entitas, keterbatasan kapasitas organisasi, serta meningkatnya kompleksitas regulasi, keberlanjutan Dana Pensiun Grup IV memerlukan optimalisasi tata kelola yang proporsional tanpa mengurangi prinsip dasar Good Pension Fund Governance. Salah satu aspek kunci adalah penerapan pendekatan regulasi dan pelaporan berbasis proporsionalitas melalui penyederhanaan format pelaporan, penyesuaian frekuensi administrasi, serta penyusunan pedoman implementatif yang lebih operasional, yang sejalan dengan prinsip *risk based supervision* dalam industri jasa keuangan. Selain itu, penguatan kapasitas operasional dapat dilakukan melalui pengembangan kolaborasi antar dana pensiun skala kecil, seperti sharing session pemahaman regulasi baru, penggunaan layanan bersama dalam pelaporan keuangan, audit internal, maupun pengadaan tenaga profesional investasi dan aktuarial, sehingga dapat meningkatkan efisiensi biaya dan mencapai skala ekonomi yang lebih baik. Transformasi digital juga menjadi faktor strategis melalui pemanfaatan sistem pelaporan elektronik, dokumentasi digital, serta monitoring investasi berbasis teknologi, dengan implementasi yang dilakukan secara bertahap dan didukung pelatihan dari asosiasi seperti ADPI dalam penggunaan software akuntansi dana pensiun serta Aplikasi Pelaporan Online OJK (APOLO). Di sisi internal organisasi, penguatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan modular, coaching praktis, serta sertifikasi teknis sederhana menjadi pendekatan realistis untuk mengatasi rangkap jabatan pengurus dan keterbatasan kompetensi teknis. Dana Pensiun Grup IV perlu menjalankan fungsi pengendalian internal dan manajemen risiko secara sistematis dengan pendekatan praktis seperti pengawasan berbasis checklist operasional, pemetaan risiko prioritas, serta evaluasi berkala terhadap kepatuhan investasi dan laporan keuangan, sehingga prinsip pengendalian utama tetap terjaga sesuai kapasitas organisasi. Secara keseluruhan, keberlanjutan Dana Pensiun Grup IV tidak hanya bergantung pada penguatan regulasi eksternal, tetapi juga pada kemampuan institusi dalam mengembangkan tata kelola strategis yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis efisiensi operasional, termasuk pendekatan proporsional dalam regulasi, dukungan digitalisasi bertahap, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, serta pengembangan mekanisme kolaborasi antar dana pensiun untuk memperkuat stabilitas dana pensiun skala kecil sekaligus mendukung inklusivitas sistem pensiun nasional dalam jangka panjang.

RESEARCH ARTICLE

5. Kesimpulan

Dana pensiun merupakan komponen strategis dalam perlindungan sosial dan stabilitas keuangan jangka panjang di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberlanjutan Dana Pensiun Grup IV menghadapi tekanan struktural yang signifikan, ditandai oleh penurunan jumlah entitas dan akumulasi aset dalam beberapa tahun terakhir. Penurunan tersebut dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keberadaan program Jaminan Pensiun nasional, serta faktor internal berupa keterbatasan skala ekonomi, efisiensi operasional yang rendah, keterbatasan sumber daya manusia, dan meningkatnya kompleksitas kepatuhan terhadap regulasi industri jasa keuangan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keberlanjutan dana pensiun skala kecil tidak hanya ditentukan oleh kinerja keuangan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor tata kelola dan kapasitas kelembagaan yang saling berkaitan. Penelitian ini juga menemukan adanya kesenjangan antara kerangka regulasi tata kelola dan kapasitas implementasi dana pensiun skala kecil. Regulasi yang dirancang untuk menjamin akuntabilitas dan pengendalian risiko pada tingkat industri belum sepenuhnya dapat dioperasionalkan secara efektif oleh lembaga dengan kapasitas terbatas. Oleh karena itu, keberlanjutan dana pensiun tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan formal terhadap prinsip *Good Pension Fund Governance*, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menerapkan pengelolaan yang adaptif sesuai kapasitasnya. Secara konseptual, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya kesesuaian antara regulasi, kapasitas organisasi, dan mekanisme pengendalian risiko sebagai determinan keberlanjutan lembaga keuangan skala kecil. Penelitian ini memberikan implikasi perlunya pendekatan penguatan dana pensiun skala kecil yang proporsional, adaptif, dan berbasis risiko. Upaya tersebut mencakup penyederhanaan mekanisme pelaporan, pengawasan yang lebih berorientasi pembinaan, fasilitasi kolaborasi antar dana pensiun, serta transformasi digital yang dilakukan secara bertahap dengan dukungan pelatihan dan infrastruktur yang memadai. Penguatan kompetensi sumber daya manusia melalui pelatihan modular berbasis praktik juga menjadi faktor penting. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberlanjutan Dana Pensiun Grup IV sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara tuntutan regulasi, kapasitas organisasi, dan efisiensi operasional, pendekatan tata kelola strategis yang kontekstual dan berbasis kapasitas organisasi diperlukan untuk memperkuat stabilitas dana pensiun skala kecil sekaligus mendukung sistem pensiun nasional yang inklusif dan berkelanjutan.

6. Referensi

- Ambachtsheer, K. (2016). *The future of pension management: Integrating design, governance, and investing*. John Wiley & Sons.
- Clark, G. L., & Urwin, R. (2008). Best-practice pension fund governance. *Journal of Asset Management*, 9(1), 2–21. <https://doi.org/10.1057/jam.2008.3>.
- Ginting, A. M. (2023). *Permasalahan pengelolaan dana pensiun di BUMN*. Info Singkat: Kajian Singkat Terhadap Isu Aktual dan Strategis, DPR RI.
- Impavido, G., & Tower, I. (2009). *How the financial crisis affects pensions and insurance, and why the impacts matter* (IMF Working Paper). International Monetary Fund.
- Indryani, R. I., Nadila, L., Wulandari, E., & Septiani, A. (2024). Pengelolaan dana pensiun yang efektif dan efisien dalam menjamin kesejahteraan keuangan di masa tua. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 3(3), 180–186. <https://doi.org/10.55606/jekombis.v3i3.4000>.

RESEARCH ARTICLE

- Kumar, R. (2021). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners* (5th ed.). Sage Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- OECD. (2016). *OECD guidelines for pension fund governance*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 16/POJK.05/2016 tentang Pedoman Tata Kelola Dana Pensiun*. Otoritas Jasa Keuangan.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2019). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 15/POJK.05/2019 tentang Tata Kelola Dana Pensiun*. Otoritas Jasa Keuangan.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2020). *Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 28/SEOJK.05/2020 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Dana Pensiun*. Otoritas Jasa Keuangan.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 27 Tahun 2023 tentang Penyelenggaraan Usaha Dana Pensiun*. Otoritas Jasa Keuangan.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024). *Statistik dan perkembangan dana pensiun Indonesia 2024*. Otoritas Jasa Keuangan.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2025). *Statistik dana pensiun Indonesia 2025*. Otoritas Jasa Keuangan.
- Rahmadanis, R., Novita, R., Zulihanifa, W., & Mardiana, R. (2023). Efektivitas penerapan manajemen risiko pada PT Indofood Sukses Makmur. *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2). <https://doi.org/10.35829/magisma.v11i2.323>.
- Rahmawati, N., et al. (2025). Risk management implementation in strengthening good pension fund governance: A case study at Pension Fund XYZ. *Proceedings of the International Conference on Digital Business Innovation and Technology Management (ICONBIT)*, 1(2).
- Rusandi, & Rusli, M. (2021). Merancang penelitian kualitatif dasar/deskriptif dan studi kasus. *Al-Ubudiyah: Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 2(1), 48–60. <https://doi.org/10.55623/au.v2i1.18>.
- Sari, M., Hanum, S., & Rahmayati. (2022). Analisis manajemen risiko dalam penerapan good corporate governance: Studi pada perusahaan perbankan di Indonesia. *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 6(2), 1540–1554. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i2.804>.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage Publications.
- Stewart, F., & Yermo, J. (2008). *Pension fund governance: Challenges and potential solutions* (OECD Working Papers on Insurance and Private Pensions, No. 18). Organisation for Economic Co-operation and Development.