2025 Laporan Tahunan
Annual Report

BPKH
Badan Pengelola Keuangan Haji

Menguatkan Ekosistem Haji, Meningkatkan Kualitas Manfaat

Strengthening the Hajj Ecosystem, Elevating Quality of Benefits



Sanggahan dan Batasan Tanggung Jawab
Disclaimer and Limitation of Liability

Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) merupakan Badan Hukum Publik yang dibentuk sesuai dengan amanat Undang-Undang (UU) No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji, Peraturan Presiden (Perpres) Republik Indonesia No. 110 Tahun 2017 tentang BPKH dan Peraturan Pemerintah (PP) No. 5 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan UU No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji. Berdasarkan dengan ketentuan UU tersebut, BPKH wajib menyampaikan laporan pertanggungjawaban kepada Presiden dan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR).

The Hajj Fund Management Agency (BPKH) is a Public Legal Entity established in accordance with the mandate of Law No. 34 of 2014 on Hajj Fund Management, Presidential Regulation of the Republic of Indonesia No. 110 of 2017 on BPKH, and Government Regulation No. 5 of 2018 on the Implementation of Law No. 34 of 2014 on Hajj Fund Management. Pursuant to the provisions of the laws, BPKH is obligated to submit an accountability report to the President and the House of Representatives (DPR).

Laporan Tahunan BPKH tahun buku 2025 ini, disusun untuk memenuhi ketentuan pelaporan hasil kinerja BPKH pada periode 1 Januari sampai dengan 31 Desember 2025. Penyebutan satuan mata uang “Rupiah” dan “Rp” dalam Laporan Tahunan ini, merujuk pada mata uang resmi Republik Indonesia, dan "SAR" merujuk pada mata uang resmi Arab Saudi, sedangkan “Dolar AS” atau USD merujuk pada mata uang resmi Amerika Serikat. Semua informasi keuangan disajikan dalam mata uang Rupiah sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan Indonesia.

This 2025 Annual Report of BPKH is prepared to fulfill the reporting requirements for BPKH's performance from January 1 to December 31, 2025. The currency units "Rupiah" and "Rp" in this report refer to the official currency of the Republic of Indonesia. "SAR" refers to the official currency of Saudi Arabia, and "US Dollar" or "USD" refers to the official currency of the United States. All financial information is presented in Rupiah in accordance with the Indonesian Financial Accounting Standards.

Laporan tahunan ini memuat pernyataan kinerja keuangan, kegiatan, proyeksi, rencana, strategi, kebijakan, serta tujuan BPKH, yang digolongkan sebagai pernyataan ke depan dalam pelaksanaan perundang-undangan yang berlaku, kecuali hal- hal yang bersifat historis. Pernyataan-pernyataan tersebut memiliki prospek risiko, ketidakpastian, serta dapat mengakibatkan perkembangan aktual secara material berbeda dari yang dilaporkan.

This annual report contains forward-looking statements on BPKH's financial performance, activities, projections, plans, strategies, policies, and objectives, in the implementation of prevailing laws and regulations, with the exception of historical matters. These statements are subject to risks and uncertainties that may cause actual developments to differ materially from those reported.

Daftar Istilah
List of Terms

Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) Hajj Fund Management Agency (BPKH)	:	Lembaga yang melakukan pengelolaan Keuangan Haji. An institution managing the Hajj Fund.
Badan Pelaksana Executive Board	:	Organ BPKH yang melaksanakan perencanaan, pelaksanaan serta pertanggungjawaban dan pelaporan Keuangan Haji. BPKH organ whose duties include planning, management, accountability and reporting of Hajj Funds.
Dewan Pengawas Supervisory Board	:	Organ BPKH yang mengawasi perencanaan, pelaksanaan serta pertanggungjawaban dan pelaporan Keuangan Haji. A BPKH organ supervising the planning, management, accountability and reporting of Hajj Funds.
Bank Penerima Setoran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPS BPIH) Receiving Bank for Hajj Pilgrimage Deposit (BPS BPIH)	:	Bank Umum Syariah dan/atau Unit Usaha Syariah yang ditunjuk oleh BPKH. Sharia Commercial Bank and/or Sharia Business Unit appointed by BPKH.
Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH) Hajj Administration Cost (BPIH)	:	Sejumlah dana yang harus dibayar oleh warga negara yang akan menunaikan ibadah haji. A certain amount of funds that must be paid by citizens who wish to perform hajj pilgrimage.
Bank Umum Syariah Sharia Commercial Bank	:	Bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah, yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. A bank that operates based on sharia principles, which in its activities provides services in payment transactions.
Dana Abadi Umat (DAU) Ummah Endowment Fund (DAU)	:	Sejumlah dana yang sebelum berlakunya UU No. 34 Tahun 2014, diperoleh dari hasil pengembangan DAU dan/atau sisa biaya operasional penyelenggaraan ibadah haji serta sumber lain yang halal dan tidak mengikat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. A certain amount of funds, which, prior to the enactment of Law No. 34 of 2014, were generated from the investment of DAU and/or remaining hajj administration costs and other sources which are lawful and not binding in accordance with the provisions of laws and regulations.
Dana Haji Hajj Fund	:	Dana setoran biaya penyelenggaraan ibadah haji, dana efisiensi penyelenggaraan haji, DAU, serta nilai manfaat yang dikuasai oleh negara dalam rangka penyelenggaraan ibadah haji dan pelaksanaan program kegiatan untuk kemaslahatan umat Islam. Hajj pilgrimage fee deposits, Hajj operational efficiency funds, DAU, as well as returns managed by the state in the context of organizing the Hajj pilgrimage and implementing programs for the benefit of the Muslim ummah.
Dana Titipan Jemaah Pilgrim Trust Funds	:	Utang yang muncul dari setoran awal BPIH calon jemaah haji yang masih dalam daftar tunggu termasuk nilai rekening *virtual* masing-masing jemaah. Debts arising from the initial BPIH deposits of prospective hajj pilgrims who are still on the waiting list, including the balance of each pilgrim's virtual account.
Jemaah Haji Hajj Pilgrim	:	Warga Negara Indonesia (WNI) yang beragama Islam dan telah mendaftarkan diri untuk menunaikan ibadah haji sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan. Indonesian citizens who are Muslim and have registered to perform hajj pilgrimage in accordance with the requirements.
Kas Haji Hajj Cash	:	Rekening BPKH pada Bank Umum Syariah dan/atau Unit Usaha Syariah yang digunakan untuk menampung Dana Haji. BPKH account at Sharia Commercial Bank and/or Sharia Business Unit used to save Hajj Fund.

Keuangan Haji Hajj Fund	:	Semua hak dan kewajiban Pemerintah yang dapat dinilai dengan uang terkait dengan penyelenggaraan ibadah haji serta semua kekayaan dalam bentuk uang atau barang yang dapat dinilai dengan uang sebagai akibat pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut, baik yang bersumber dari jemaah haji maupun sumber lain yang sah dan tidak mengikat. All rights and obligations of the government that can be valued in money in connection with the hajj administration and all assets in the form of money and goods which can be valued by money as a result of the implementation of such rights and obligations, either from pilgrims or other legal and non-binding sources.
Nilai Manfaat Return	:	Sebagian Dana Haji yang dapat ditempatkan dan/atau diinvestasikan dengan prinsip syariah dan mempertimbangkan faktor risiko serta bersifat likuid. A portion of the Hajj Fund that may be placed and/or invested according to sharia principles, taking into account liquidity risk factors.
Pedoman Tata Kelola Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas *(Board Manual)* Supervisory Board and Executive Board Governance Guidelines (Board Manual)	:	Pedoman dan tata kelola Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas yang menjelaskan norma-norma yang harus dilaksanakan oleh Badan Pelaksana dan/atau Dewan Pengawas serta organ pendukungnya dalam mendukung tercapainya target kinerja yang disertai prinsip transparansi dan dapat dipertanggungjawabkan. Supervisory Board and Executive Board governance guidelines that set out the norms that norms to be implemented by the Supervisory Board and/or Executive Board and its supporting organs in supporting the achievement of performance targets accompanied by transparency and accountability principles.
Pendapatan Nilai Manfaat yang Ditangguhkan Deferred Return Income	:	Pendapatan yang berasal dari hasil pengelolaan setoran awal BPIH yang akan dimanfaatkan pada penyelenggaraan haji berikutnya. Income generated from the management of initial BPIH deposits management which will be used for the implementation of the next hajj.
Penempatan pada bank Placement in banks	:	Penanaman dana pada bank yang beroperasi dengan menggunakan prinsip syariah, berupa tabungan, giro, dan deposito berjangka mudharabah dan/atau bentuk penempatan lainnya berdasarkan prinsip-prinsip syariah yang bersumber dari dana haji. Investment of funds in banks that operate based on sharia principles, in the form of savings, current accounts, and mudharabah time deposits and/or other forms of placement based on sharia principles sourced from hajj funds.
Penyelenggaraan Ibadah Haji Hajj Administration	:	Rangkaian kegiatan pengelolaan pelaksanaan ibadah haji yang meliputi pelaksanaan pembinaan, pelayanan, dan perlindungan jemaah haji yang diselenggarakan oleh Pemerintah. A series of hajj administration management activities which include the implementation of guidance, services, and protection of hajj pilgrims organized by the Government.
Penyelenggara Ibadah Haji Khusus (PIHK) Special Hajj Administration (PIHK)	:	Pihak yang menyelenggarakan ibadah haji khusus yang mempunyai izin dari Menteri sebagai PIHK. The party administering special hajj that has obtained a permit from the Minister as PIHK.
Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Annual Work Plan and Budget	:	Dokumen perencanaan kerja dan penganggaran tahunan yang berisi program, kegiatan, target kinerja, dan anggaran pengelola Keuangan Haji. An annual work plan and the budget document containing programs, activities, performance targets, and budget of Hajj Fund Management.
Unit Usaha Syariah Sharia Business Unit	:	Unit kerja dari kantor pusat bank umum konvensional yang berfungsi sebagai kantor induk dari kantor atau unit yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah. A work unit of the head office of a conventional commercial bank that serves as the parent office of offices or units which carry out business activities based on sharia principles.
Program Kemaslahatan BPKH (BPKH Maslahah Program) BPKH Maslahah Program (BPKH Benefaction Program)	:	Program Kemaslahatan yang diselenggarakan oleh Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH), yang dikenal secara umum sebagai Corporate Social Responsibility (CSR). A benefaction program organized by the Hajj Financial Management Agency (BPKH), commonly known as Corporate Social Responsibility (CSR).

Daftar Singkatan
List of Abbreviations

A		
ACAC	:	*Assessment Center Assessor Certification*
ACFE	:	*Association of Certified Fraud Examiners*
AIPEG	:	*Australia Indonesia Partnership for Economic Governance*
APBN	:	Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara State Revenue and Expenditure Budget
APIF	:	*Awqaf Properties Investment Fund*
AS	:	Amerika Serikat United States
ASRRAT	:	*Asia Sustainability Report Rating*
AVP	:	*Assistant Vice President*
B		
BAZNAS	:	Badan Amil Zakat Nasional National Zakat Amil Agency
Bipih	:	Biaya Perjalanan Ibadah Haji Hajj Travel Costs
BI	:	Bank Indonesia
BMA	:	*Bond Market Analysis*
BMH	:	Barang Milik Haji Hajj Property
BMI	:	PT Bank Muamalat Indonesia Tbk
BNSP	:	Badan Nasional Sertifikasi Profesi National Professional Certification Agency
BP DAU	:	Badan Pengelola Dana Abadi Umat Ummah Endowment Fund Management Body
BPIH	:	Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji Hajj Administration Cost
BPK	:	Badan Pemeriksa Keuangan Audit Board
BPKH	:	Badan Pengelola Keuangan Haji Hajj Fund Management Agency
BPR	:	Bank Perekonomian Rakyat Rural Bank
BPS	:	Badan Pusat Statistik Statistics Indonesia
BPS BPIH	:	Bank Penerima Setoran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji Receiving Bank for Hajj Pilgrimage Deposit
BUS	:	Bank Umum Syariah Sharia Commercial Bank

C		
CA	:	*Chartered Accountant*
CAPF	:	*Certified Analyst Project Finance*
CCCO	:	*Certified Chief Compliance Officer*
CERA	:	*Certified Enterprise Risk Analyst*
CFA	:	*Chartered Financial Analyst*
CFE	:	*Certified Fraud Examiner*
CFP	:	*Certified Financial Planner*
CFrA	:	*Certified Forensic Auditor*
CHFI	:	*Computer Hacking Forensic Investigator*
CIA	:	*Certified Internal Auditor*
CIB	:	*Certified Investment Banking*
CIBS	:	*Cupak Islamic Boarding School*
CIFM	:	*Certified International of Financial Management*
CISA	:	*Certified Information Systems Auditor*
CKPN	:	Cadangan Kerugian Penurunan Nilai Allowance for Impairment Loss
CLA	:	*Certified Lead Auditor*
CND	:	*Certified Network Defender*
CPA	:	*Certified Public Accountant*
CPOF	:	*Certified Procurement Officer*
CR	:	*Commercial Registration*
CRGP	:	*Certified Risk Governance Professional*
CRMA	:	*Certification in Risk Management Assurance*
CRMO	:	*Certified Risk Management Officer*
CRMP	:	*Certified Risk Management Professional*
CRP	:	*Certified Risk Professional*
CSA	:	*Certified Securities Analyst*
D		
DAU	:	Dana Abadi Umat Ummah Endowment Fund
DES	:	Daftar Efek Syariah Sharia Securities List
DPLK	:	Dana Pensiun Lembaga Keuangan Financial Institution Pension Fund
DPPK PPIP	:	Dana Pensiun Pemberi Kerja Program Pensiun Iuran Pasti Employer Pension Fund – Defined Contribution Plan

DPPK PPMP	:	Dana Pensiun Pemberi Kerja Program Pensiun Manfaat Pasti Employer Pension Fund – Defined Benefit Plan
DPO	:	*Data Protection Officer*
DPR	:	Dewan Perwakilan Rakyat House of Representatives
DSAS	:	Dewan Standar Akuntansi Syariah Sharia Accounting Standards Board
DSN-MUI	:	Dewan Syariah Nasional – Majelis Ulama Indonesia National Sharia Board – Indonesia Ulema Council
E		
EMDEs	:	*Emerging Market and Developing Economies*
ERMCP	:	*Enterprise Risk Management Certified Professional*
ESG	:	*Environmental, Social, and Governance*
F		
FASBIS	:	Fasilitas Simpanan Bank Indonesia Syariah Bank Indonesia Sharia Savings Facilities
FK KBIHU	:	Forum Komunikasi Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah Communication Forum of Hajj and Umrah Guidance Group Supervisors
FRM	:	*Financial Risk Manager*
FSC	:	*Federation of Saudi Chambers*
FTE	:	*Full-Time Equivalent*
FUK	:	Faktor Uji Kesesuaian Conformity Test Factors
G		
GARP	:	*Global Association of Risk Professionals*
GCC	:	*Gulf Cooperation Council*
GG	:	*Good Governance*
GRC	:	*Governance, Risk, dan Compliance*
GRCA	:	*Governance Risk and Compliance Auditor*
GRCP	:	*Governance Risk and Compliance Professional*
H		
HASANAH	:	Hasil Analisis Akseptasi Risiko Analysis Results of Risk Acceptance
HPS	:	Harga Perhitungan Sendiri Self-Estimated Price
HVC	:	*Halal Value Chain*

I		
ICT	:	*Information & Communication Technology*
IKNB	:	Industri Keuangan Non-Bank Non-Bank Financial Industry
IMF	:	*International Monetary Fund*
IPO	:	*Initial Public Offering*
IQRA	:	*Integrity, Quality, Respect, Accountability*
IRPA	:	*Indonesian Risk Professional Association*
ISMS	:	*Information Security Management System*
ISSI	:	Indeks Saham Syariah Indonesia Indonesia Sharia Stock Index
K		
Kadin	:	Kamar Dagang dan Industri Indonesian Chamber of Commerce and Industry
Keppres	:	Keputusan Presiden Presidential Decree
Kemenag	:	Kementerian Agama Ministry of Religious Affairs
KJPP	:	Kantor Jasa Penilai Publik Public Appraisal Office
KKN	:	Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme Corruption, Collusion and Nepotism
KPK	:	Komisi Pemberantasan Korupsi Corruption Eradication Commission
L		
LGD	:	*Loss of Given Default*
LHKPN	:	Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara State Officials' Wealth Report
LMI	:	Lembaga Manajemen Infaq Infaq Management Institution
LPEI	:	Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia Indonesia Eximbank
LSP	:	Lembaga Sertifikasi Profesi Professional Certification Institute
M		
MBKM	:	Merdeka Belajar Kampus Merdeka Freedom to Learn Independent Campus
MUI	:	Majelis Ulama Indonesia Indonesian Ulama Council
N		
NCCR	:	*National Center for Corporate Reporting*
NMVA	:	Nilai Manfaat *Virtual Account* Return Allocated to Virtual Account

O		
ODP	:	*Officer Development Program*
OJK	:	Otoritas Jasa Keuangan Financial Services Authority
OKI	:	Organisasi Kerja Sama Islam Organization of Islamic Cooperation

P		
PAT	:	Perencanaan Audit Tahunan Annual Audit Plan
PBS	:	*Project Based Sukuk*
PD	:	*Probability of Default*
PDB	:	Produk Domestik Bruto Gross Domestic Product
PDP	:	Perlindungan Data Pribadi Personal Data Protection
Perpres	:	Peraturan Presiden Presidential Regulation
PIH	:	Penyelenggaraan Ibadah Haji Hajj Administration
Pjs	:	Pejabat Sementara Temporary Officers
PKBP	:	Peraturan Kepala Badan Pelaksana Regulation of Head of Executive Board
PK-P	:	Pengeluaran Konsumsi Pemerintah Government Consumption Expenditure
Plt	:	Pelaksana Tugas Acting Officers
PMI	:	*Purchasing Managers' Index*
PMK	:	Peraturan Menteri Keuangan Minister of Finance Regulation
PMP	:	*Project Management Professional*
POJK	:	Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Financial Services Authority Regulation
POKJA	:	Kelompok Kerja Working Group
PP	:	Peraturan Pemerintah Government Regulation
PPID	:	Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi Information and Documentation Management Officers
PPSP	:	Perusahaan Pembiayaan Sekunder Perumahan Sharia Secondary Mortgage Company
PSAK	:	Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan Statement of Financial Accounting Standard

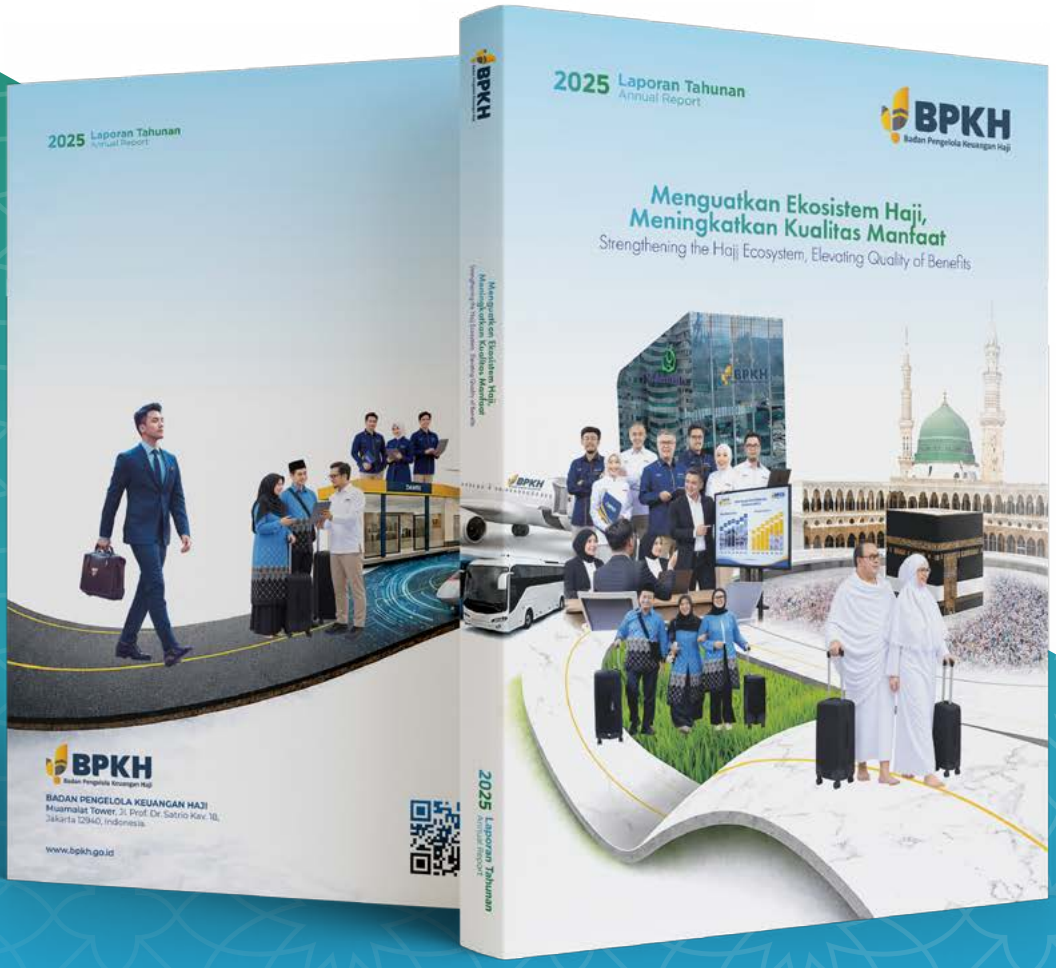
Q		
QIA	:	*Qualified Internal Auditor*

R		
RDP	:	Rapat Dengar Pendapat Hearing
RDSPT	:	Reksa Dana Syariah Penyertaan Terbatas Limited Partnership Funds
RKAT	:	Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Annual Work Plan and Budget
ROA	:	*Return on Assets*
ROE	:	*Return on equity*
ROI	:	*Return on Investment*
RPH	:	Rumah Pemotongan Hewan Slaughterhouse

S		
SAK	:	Standar Akuntansi Keuangan Financial Accounting Standard
SBSN	:	Surat Berharga Syariah Negara Sovereign Sharia Securities
SDGs	:	*Sustainable Development Goals*
SDHI	:	Sukuk Dana Haji Indonesia Indonesian Hajj Fund Sukuk
SDM	:	Sumber Daya Manusia Human Resources
SIM	:	Sistem Informasi Manajemen Management Information System
SIMANIS	:	Sistem Informasi Manajemen Risiko Risk Management Information System
Siskehat	:	Sistem Keuangan Haji Terpadu Integrated Hajj Financial System
Siskohat	:	Sistem Informasi dan Komputerisasi Haji Terpadu Integrated Hajj Information and Computerization System
SMAP	:	Sistem Manajemen Anti Penyuapan Anti-Bribery Management System
SMKI	:	Sistem Manajemen Keamanan Informasi Information Security Management System
SOTS	:	Sistem *Online Trading* Syariah Sharia Online Trading System
SPI	:	Sistem Pengendalian Internal Internal Control System

T		
TI	:	Teknologi Informasi Information Technology
TIK	:	Teknologi Informasi dan Komunikasi Information and Communication Technology
TKDN	:	Tingkat Komponen Dalam Negeri Domestic Component Level
TPB	:	Tujuan Pembangunan Berkelanjutan Sustainable Development Goals
TPK	:	Tim Penilai Kinerja Performance Assessment Team
TW	:	Triwulan Quarterly
U		
UMKM	:	Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Micro, Small, and Medium Enterprises
UU	:	Undang-Undang Law
UUS	:	Unit Usaha Syariah Sharia Business Unit

V		
VUCA	:	*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*
W		
WBS	:	*Whistleblowing System*
WEO	:	*World Economic Outlook*
WTP	:	Wajar Tanpa Pengecualian Unqualified Opinion
Y		
YoY	:	*Year on Year*



Menguatkan Ekosistem Haji, Meningkatkan Kualitas Manfaat

Strengthening the Hajj Ecosystem, Elevating Quality of Benefits

Tema dan Penjelasan Tema
Theme and Its Explanation

Sebagai lembaga yang dipercaya mengelola dana haji masyarakat Indonesia, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) senantiasa berupaya untuk membangun sistem pengelolaan keuangan haji yang terintegrasi, berkelanjutan, dan berorientasi pada kemaslahatan jemaah. BPKH pun terus memperkuat sinergi dengan berbagai pemangku kepentingan, seperti Pemerintah, lembaga keuangan syariah, pelaku industri halal, penyedia layanan haji, serta masyarakat. Penguatan ekosistem haji juga dilakukan BPKH melalui optimalisasi investasi yang aman, syariah, dan memberikan nilai manfaat berkelanjutan bagi jemaah, sehingga dana haji tidak hanya terjaga keberlangsungannya, tetapi juga mampu mendukung peningkatan kualitas pelayanan haji dari tahun ke tahun. Di mana BPKH berupaya memastikan bahwa setiap pengelolaan dana haji memberikan dampak nyata bagi kemaslahatan umat dan keberlanjutan penyelenggaraan ibadah haji Indonesia.

Pada tahun 2025, BPKH terus memperkuat peran BPKH Limited yang menjadi bagian penting dalam mendukung penguatan ekosistem haji, khususnya pada aspek layanan dan operasional di Arab Saudi. Sebagai entitas anak yang dibentuk untuk mendukung kegiatan usaha dan pelayanan terkait penyelenggaraan ibadah haji, BPKH Limited terus berupaya untuk memperluas akses kemitraan strategis di Tanah Suci, serta mendukung penyediaan layanan yang lebih berkualitas bagi jemaah Indonesia. Sinergi antara BPKH sebagai pengelola keuangan haji dan BPKH Limited sebagai pendukung operasional dan pengembangan layanan internasional diharapkan mampu meningkatkan kualitas manfaat yang diterima jemaah, baik dalam bentuk efisiensi biaya, peningkatan mutu akomodasi dan konsumsi, maupun penguatan nilai manfaat dana haji yang berorientasi pada pelayanan yang lebih profesional, transparan, dan berkelanjutan.

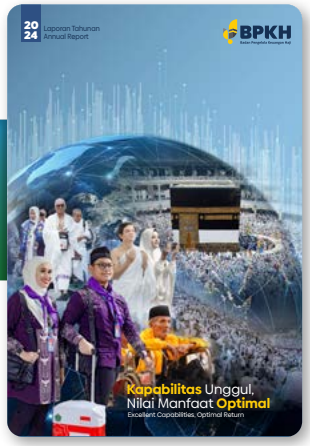
As the institution entrusted with managing Indonesia's Hajj funds, the Hajj Fund Management Agency (BPKH) continuously strives to build an integrated, sustainable, and benefit-oriented hajj fund management system for pilgrims. BPKH continuously strengthens synergies with various stakeholders, including the Government, shariah financial institutions, halal industry players, hajj service providers, and the community. The strengthening of the hajj ecosystem is also carried out by BPKH through optimizing safe, shariah-compliant investments that deliver sustainable returns for pilgrims, ensuring not only the long-term sustainability of the hajj funds but also supporting the continuous improvement of hajj service quality year after year. In this regard, BPKH seeks to ensure that every aspect of hajj fund management generates tangible impact for the welfare of the ummah and the sustainability of Indonesia's hajj pilgrimage administrations.

In 2025, BPKH continued to strengthen the role of BPKH Limited, which serves as a vital component in supporting the reinforcement of the hajj ecosystem, particularly regarding service and operational aspects in Saudi Arabia. As a subsidiary established to support business activities and services related to hajj administrations, BPKH Limited constantly endeavors to expand access to strategic partnerships in the Holy Land and support the provision of higher-quality services for Indonesian pilgrims. The synergy between BPKH as the hajj fund manager and BPKH Limited as the operational and international service support arm is expected to increase the quality of benefits received by pilgrims—whether through cost efficiency, improved accommodation and catering standards, or the strengthening of hajj fund financial value oriented toward more professional, transparent, and sustainable service.

Kesinambungan Tema
Theme Continuity

Kapabilitas Unggul, Nilai Manfaat Maksimal
Excellence in Capability, Maximum Return

2024



Sebagai lembaga yang memiliki fungsi strategis dalam pelayanan jemaah haji Indonesia, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) terus berupaya memperkuat perannya dalam melakukan pengelolaan dana haji. BPKH telah menetapkan inisiatif strategis dengan meningkatkan kapabilitas untuk memperluas pelayanan dan manfaat bagi para jemaah haji Indonesia. Di samping itu, BPKH pun terus menjalin kerja sama dengan lembaga keuangan syariah, dan penyedia teknologi dalam sektor keuangan haji, serta mendorong inovasi dan digitalisasi dalam rangka meningkatkan pelayanan bagi jemaah haji. Salah satunya adalah meningkatkan inovasi layanan keuangan syariah dalam ekosistem haji agar proses setoran awal haji menjadi lebih mudah, lebih cepat, serta lebih transparan dan aman. Sebagai bagian dari upaya memudahkan calon jemaah, saat ini BPKH telah memiliki aplikasi yang memungkinkan masyarakat untuk mendaftar haji dan melakukan setoran awal secara digital. Inovasi yang terus dikembangkan juga dibarengi dengan komitmen BPKH untuk menerapkan prinsip-prinsip *Good Governance* (GG) dalam memastikan pengelolaan keuangan haji yang dapat dipertanggungjawabkan. BPKH pun senantiasa menerapkan prinsip kehati-hatian dalam melakukan investasi yang berkelanjutan *(sustainable)* dengan memperhatikan aspek *Environmental, Social, and Governance* (ESG) yang memiliki dampak positif bagi lingkungan dan dapat meningkatkan nilai manfaat secara maksimal untuk para pemangku kepentingan.

As an institution with a strategic function in serving Indonesian hajj pilgrims, the Hajj Fund Management Agency (BPKH) continues to strengthen its role in managing hajj funds. BPKH has established strategic initiatives by enhancing its capabilities to expand services and benefits for pilgrims. In addition, BPKH continues to forge partnerships with sharia financial institutions and technology providers in the hajj finance sector, driving innovation and digitalization to improve services. One such initiative is to elevate sharia financial service innovation within the hajj ecosystem to make the initial hajj deposit process easier, faster, and more transparent and secure. To facilitate prospective pilgrims, BPKH now has an application that allows the public to register for hajj and make initial deposits digitally. Continuous development of these innovations is accompanied by BPKH's commitment to implementing Good Governance (GG) principles to ensure accountable hajj fund management. BPKH also consistently applies the principle of prudence in conducting sustainable investments, considering Environmental, Social, and Governance (ESG) aspects that have a positive impact on the environment and can maximize returns for stakeholders.

Menggerakkan Perubahan untuk Pertumbuhan Berkelanjutan
Driving Change for Sustainable Growth

2023



Sepanjang tahun 2023, BPKH telah mampu melewati berbagai tantangan dan menjadi tangguh terhadap arus perubahan. Sejumlah target berhasil dipenuhi, salah satu yang signifikan adalah pembentukan anak usaha BPKH di Arab Saudi dengan nama Syarikah BPKH Limited. BPKH telah memastikan Pengelolaan Keuangan Haji yang berkelanjutan *(sustainable)* dan bermanfaat bagi umat dengan menerapkan prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG). BPKH menerapkan strategi proaktif dan adaptif, serta membangun kapabilitas yang dinamik melalui peningkatan kualitas layanan, integritas, kompetensi, manajemen risiko, dan transformasi digital.

Throughout 2023, BPKH successfully navigated various challenges and demonstrated resilience in the face of change. A number of key targets were successfully achieved, one of which was the establishment of a BPKH subsidiary in Saudi Arabia named Syarikah BPKH Limited. BPKH has ensured that Hajj Fund Management is sustainable and beneficial to the public by implementing Environmental, Social, and Governance (ESG) principles. BPKH also implements a proactive and adaptive strategies while building dynamic capabilities through improved service quality, integrity, competence, risk management, and digital transformation.

Transformasi Digital dan Penguatan ESG untuk Mendukung Optimalisasi Pengelolaan Keuangan Haji

Digital Transformation and ESG Strengthening to Support Hajj Fund Management Optimization

2022



Digitalisasi telah menjadi bagian penting pada berbagai aspek kehidupan masyarakat. Tidak dapat dipungkiri lagi, setelah pandemi berakhir, digitalisasi akan terus menjadi salah satu komponen utama dalam menjalankan dan membangun kehidupan yang lebih baik di masa depan. Merespons situasi tersebut, BPKH terus melakukan investasi dan melakukan berbagai inovasi sesuai kebutuhan masyarakat akan layanan digital. Didukung strategi yang tepat serta upaya dari seluruh pemangku kepentingan, transformasi digital memberikan nilai tambah kepada jemaah sehingga layanan BPKH dapat menjadi lebih cepat, transparan, dan dapat dijangkau di mana saja. Tidak hanya mendukung layanan jemaah, digitalisasi juga berdampak positif pada pencapaian kinerja ESG.

Digitalization has become a crucial part of various aspects of people's lives. It is undeniable that even after the pandemic, digitalization will continue to be a key component in building a better future. In response to this, BPKH continues to invest and innovate to meet the public's need for digital services. Supported by the right strategy and the efforts of all stakeholders, digital transformation adds value to pilgrims, enabling BPKH's services to be faster, more transparent, and accessible anywhere. Beyond supporting pilgrim services, digitalization also has a positive impact on achieving ESG performance.

Memahami dan menerapkan digitalisasi dapat membantu BPKH mengurangi dampak lingkungan, meningkatkan tanggung jawab sosial, dan meningkatkan *Good Governance*. Tanggung Jawab Sosial adalah aspek kunci dari ESG, yang melibatkan penciptaan ruang kerja yang kreatif dan dinamis bagi karyawan, jemaah, dan pemangku kepentingan lainnya. ESG juga mencakup *Good Governance*, yang mengacu pada sistem dan proses yang digunakan BPKH untuk mengelola sumber dayanya. Dengan memungkinkan transparansi dan akuntabilitas yang lebih besar, transformasi digital dapat menjadi alat yang ampuh untuk meningkatkan *Good Governance*. BPKH menerapkan *Good Governance* yang terintegrasi dengan kepatuhan, pengelolaan risiko, dan pengendalian internal. Kami juga percaya bahwa pengelolaan aspek ESG yang berkesinambungan dapat menjaga kelangsungan BPKH.

Understanding and implementing digitalization can help BPKH reduce its environmental impact, increase social responsibility, and improve Good Governance. Social Responsibility is a key aspect of ESG, which involves creating a creative and dynamic workspace for employees, pilgrims, and other stakeholders. ESG also encompasses Good Governance, which refers to the systems and processes BPKH uses to manage its resources. By enabling greater transparency and accountability, digital transformation can be a powerful tool to increase Good Governance. BPKH implements Good Governance that is integrated with compliance, risk management, and internal controls. We also believe that the continuous management of ESG aspects can ensure BPKH's sustainability.

Daftar Isi
Table of Contents

Sanggahan dan Batasan Tanggung Jawab
Disclaimer and Limitation of Liability 3

Daftar Istilah
List of Terms 4

Daftar Singkatan
List of Abbreviations 6

Tema dan Penjelasan Tema
Theme and Its Explanation 11

Kesinambungan Tema
Theme Continuity 12

Daftar Isi
Table of Contents 14

Pencapaian Penting Tahun 2025
Important Achievement in 2025 16

Ikhtisar Kinerja
Performance Highlights 19

Ikhtisar Data Keuangan Penting
Key Financial Data Highlights 20

Penghargaan dan Sertifikasi
Awards and Certifications 31

Peristiwa Penting 2025
Event Highlights 2025 37

Laporan Pengurus
Management Report 51

Laporan Dewan Pengawas
Supervisory Board Report 53

Laporan Badan Pelaksana
Executive Board Report 65

Surat Pernyataan Anggota Badan Pelaksana tentang Tanggung Jawab atas Laporan Tahunan 2025 BPKH
Statement of Members of Executive Board on Responsibility for Annual Report 2025 of BPKH 81

Profil BPKH
BPKH Profile 83

Informasi Umum dan Identitas Lembaga
General Information and Institution Identity 84

Logo dan Makna Logo BPKH
BPKH Logo and Its Meaning 85

Riwayat Singkat BPKH
Brief History of BPKH 86

Jejak Langkah
Milestone 88

Visi, Misi dan Budaya BPKH
Vision, Mission, and BPKH Culture 93

Tugas, Fungsi, Wewenang, Hak, dan Kewajiban BPKH
Duties, Functions, Authorities, Rights, and Obligations of BPKH 94

Kegiatan BPKH
BPKH Activities 96

Bidang Usaha dan Layanan
Line of Business and Services 97

Daftar Kuota Haji Reguler Indonesia 2025
Indonesian Regular Hajj Quota List in 2025 100

Struktur Organisasi
Organizational Structure 102

Profil Dewan Pengawas
Supervisory Board Profile 105

Profil Badan Pelaksana
Executive Board Profile 119

Profil Pejabat Senior
Senior Officers Profile 132

Sumber Daya Manusia
Human Resources 147

Teknologi Informasi
Information Technology 166

Daftar Entitas Anak
List of Subsidiaries 174

Lembaga dan Profesi Penunjang
Supporting Institution and Profession 176

Informasi pada Situs Web BPKH
Information on BPKH Website 176

Analisis & Pembahasan Manajemen
Management Discussion & Analysis 181

Tinjauan Perekonomian dan Industri Keuangan Syariah
Economic and Shariah Financial Industry Overview 182

Tinjauan Operasional per Kegiatan Pelaksanaan Pengelolaan Keuangan Haji
Operational Overview by Hajj Fund Management Activity 186

Tinjauan Keuangan
Financial Overview 191

Informasi Keuangan Material Lainnya
Other Material Financial Information 204

Transaksi Material yang Mengandung Benturan Kepentingan dan/atau Transaksi dengan Pihak Afiliasi/Berelasi
Material Transactions Involving Conflicts of Interest and/or Related-Party Transactions 208

Perbandingan Target dengan Realisasi Tahun 2025 211
Comparison of 2025 Targets to Realization

Aspek Pemasaran 213
Marketing Aspect

Investasi Berkelanjutan 218
Sustainable Investment

Prospek Ekosistem Haji di Tahun 2026 223
Hajj Ecosystem Outlook for 2026

Perubahan Peraturan dan/atau perundang-undangan yang Berpengaruh Signifikan 226
Significant Changes in Laws and/or Regulations

Perubahan Kebijakan Akuntansi dan Dampaknya Terhadap BPKH 226
Changes in Accounting Policy and Impact on BPKH

Informasi Kelangsungan Lembaga 228
Information on Institutional Continuity

Tata Kelola BPKH 233
BPKH Governance

Penerapan *Good Governance* 234
Good Governance Implementation

Dewan Pengawas 244
Supervisory Board

Badan Pelaksana 259
Executive Board

Nominasi dan Remunerasi Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana 278
Nomination and Remuneration of Supervisory Board and Executive Board

Organ Tata Kelola Pendukung Dewan Pengawas 280
Supporting Governance Organs of the Supervisory Board

Organ Tata Kelola Pendukung Badan Pelaksana 315
Supporting Governance Organs of the Executive Board

Audit Eksternal/Akuntan Publik 331
External Audit/ Public Accountant

Manajemen Risiko 332
Risk Management

Sistem Pengendalian Internal 345
Internal Control System

Perkara Penting 346
Important Case

Akses Informasi dan Data 346
Access to Information and Data of the Institution

Kode Etik 348
Code of Ethics

Sistem Pelaporan Pelanggaran 353
Whistleblowing System

Kebijakan Anti Korupsi dan Pengendalian Gratifikasi 357
Policy on Anti Corruption and Gratification Control

Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) 361
State Officials' Wealth Report (LHKPN)

Peningkatan Kualitas Penerapan *Good Governance* Secara Berkelanjutan 363
Continuous Improvement in Good Governance Implementation

Transparansi Praktik *Bad Governance* 365
Transparency of Bad Governance Practices

Kemaslahatan 367
Maslahah

Program Kemaslahatan 368
Maslahah Program

Laporan Keuangan 371
Financial Report

Pencapaian Penting Tahun 2025
Important Achievement in 2025



Total Aset
Total Assets

Rp238,96 Triliun, meningkat dibanding tahun lalu sebesar Rp221,05 Triliun
Rp238.96 Trillion, an increase from last year's Rp221.05 Trillion

Nilai Manfaat Tersedia untuk Penyelenggaraan Haji
Return Available for Hajj Administration

Rp6,93 Triliun, menurun dibanding tahun lalu sebesar Rp8,49 Triliun
Rp6.93 Trillion, a decrease from last year's Rp8.49 Trillion

Surplus tanpa Pembatasan
Unrestricted Surplus

Rp32,61 Miliar, menurun signifikan dibanding tahun lalu sebesar Rp153,66 Miliar
Rp32.61 Billion, a significant decrease from last year's Rp153.66 Billion

Nilai Manfaat DAU – Bersih
Return from DAU–net

Rp271,90 Miliar, meningkat dibanding tahun lalu sebesar Rp266,13 Miliar
Rp271.90 Billion, an increase from last year's Rp266.13 Billion

Nilai Manfaat Dana Penyelenggaraan Ibadah Haji (PIH) – Bersih
Return from Hajj Administration Cost (BPIH)–net

Rp11,48 Triliun, meningkat dibanding tahun lalu sebesar Rp11,24 Triliun
Rp11.48 Trillion, an increase from last year's Rp11.24 Trillion

Rasio Likuiditas
Liquidity Ratio

2,47 Kali
2,47 Times

Rasio Biaya terhadap Penghasilan (CIR)
Cost to Income Ratio (CIR)

3,51%

Rasio Solvabilitas
Solvency Ratio

100,59% menurun dibanding tahun lalu sebesar 100,64%
100.59%, a decrease from last year's 100.64%





BPKH
Badan Pengelola Keuangan Haji



IKHTISAR KINERJA

Performance Highlights

Ikhtisar Data Keuangan Penting
Key Financial Data Highlights

LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION

Disajikan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain | Expressed in million Rupiah, unless otherwise stated

Uraian Description	2025	2024	2023	2022	2021*
ASET ASSETS					
Aset Investasi dan Penempatan Dana Jemaah Investment Assets and Placement of Pilgrim Funds					
Penempatan pada bank Placements with banks	40.289.942	33.756.852	32.847.501	38.511.128	45.636.508
Emas dan rekening emas Gold and gold accounts	318.981	2.365	-	425	-
Surat-surat berharga Securities	128.501.053	126.392.451	120.678.026	112.964.163	110.909.319
Investasi pada entitas anak Investments with subsidiaries	-	-	-	-	276.650
Investasi langsung dan investasi lainnya Direct and other investments	197.321	388.110	900.262	1.126.535	964.290
Total Aset Investasi dan Penempatan Dana Jemaah Total Investment Assets and Placement of Pilgrim Funds	169.307.297	160.539.778	154.425.789	152.602.251	157.786.767
Aset Operasional dan Lainnya Operational and Other Assets					
Kas dan setara kas Cash and cash equivalents	1.773.184	1.547.024	2.192.816	1.267.187	9.247
Giro dan penempatan pada Bank Indonesia Current accounts and placements with Bank Indonesia	1.384.349	2.813.041	5.010.704	7.191.471	-
Piutang pembiayaan Financing receivables	5.278.262	4.078.059	5.469.474	6.489.259	-
Pembiayaan bagi hasil Profit sharing financing	11.986.246	10.835.989	14.777.116	10.004.979	-
Pendapatan yang masih harus diterima Accrued income	1.926.320	2.004.262	1.916.827	4.086.311	1.725.851
Surat-surat berharga Securities	32.373.744	31.129.322	30.553.324	27.883.351	-
Investasi langsung dan investasi lainnya Direct and other investments	540.772	497.218	-	-	-
Uang muka Advance payments	7.815.974	327.115	-	-	1.000.000
Aset tetap-bersih Net fixed assets	2.137.620	2.219.569	1.676.028	1.585.601	6.625
Aset lainnya Other assets	4.440.319	5.053.724	4.741.410	1.679.612	67.448
Total Aset Operasional dan Lainnya Total Operational and Other Assets	69.656.790	60.505.323	66.337.699	60.187.771	2.809.171

Disajikan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain | Expressed in million Rupiah, unless otherwise stated

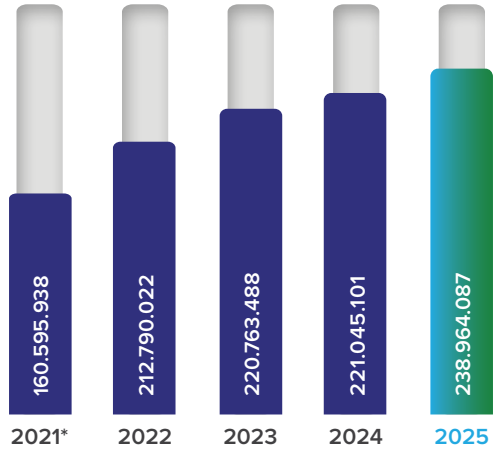
Uraian Description	2025	2024	2023	2022	2021*
JUMLAH ASET Total Assets	**238.964.087**	**221.045.101**	**220.763.488**	**212.790.022**	**160.595.938**
LIABILITAS LIABILITIES					
Liabilitas Jemaah Pilgrim Liabilities					
Utang jemaah jangka pendek Short term pilgrim liabilities	10.828.989	1.255.755	2.335.774	5.225.083	9.237.762
Utang jemaah jangka panjang Long term pilgrim liabilities	157.898.978	151.694.051	146.254.833	142.143.290	133.254.548
Total Liabilitas Jemaah Total Pilgrim Liabilities	168.727.967	152.949.806	148.590.607	147.368.373	142.492.310
Liabilitas Non-Jemaah Non-Pilgrim Liabilities					
Dana simpanan nasabah bank Bank customer deposit	11.539.166	10.719.054	11.071.088	9.274.339	-
Pinjaman yang diterima Loan received	221.022	1.909.965	3.169.678	500.000	-
Utang lain-lain Other payables	657.604	885.587	1.064.215	930.621	392.217
Total Liabilitas Non-Jemaah Total Non-Pilgrim Liabilities	12.417.792	13.514.606	15.304.981	10.704.960	392.217
JUMLAH LIABILITAS Total Liabilities	**181.145.759**	**166.464.412**	**163.895.588**	**158.073.333**	**142.884.527**
DANA SYIRKAH TEMPORER TEMPORARY SYIRKAH FUNDS					
JUMLAH DANA SYIRKAH TEMPORER TOTAL TEMPORARY SYIRKAH FUNDS	**35.442.880**	**32.334.463**	**35.911.668**	**33.173.840**	**-**
ASET NETO NET ASSETS					
Aset neto dengan pembatasan Restricted net assets	20.601.215	20.566.911	19.570.513	19.890.314	17.222.641
Aset neto tanpa pembatasan Unrestricted net assets	1.344.132	1.257.743	984.588	1.253.842	488.770
Kepentingan entitas induk – BPKH Parent entity interest - BPKH	21.945.347	21.824.654	20.555.101	21.144.156	17.711.411
Kepentingan non - pengendali atas aset neto entitas anak yang dikonsolidasi Non-controlling interests of net assets of consolidated subsidiaries	430.101	421.572	401.131	398.693	-
JUMLAH ASET NETO TOTAL NET ASSETS	**22.375.448**	**22.246.226**	**20.956.232**	**21.542.849**	**17.711.411**
JUMLAH LIABILITAS, DANA SYIRKAH TEMPORER, DAN ASET NETO TOTAL LIABILITIES, TEMPORARY SYIRKAH FUNDS, AND NET ASSETS	**238.964.087**	**221.045.101**	**220.763.488**	**212.790.022**	**160.595.938**

*Entitas Induk (BPKH) saja dan PT Bank Muamalat Indonesia Tbk (BMI) (Entitas Anak) dikonsolidasi pada Tahun 2022

*Parent entity (BPKH) and PT Bank Muamalat Indonesia Tbk (BMI) (Subsidiary) was consolidated in 2022

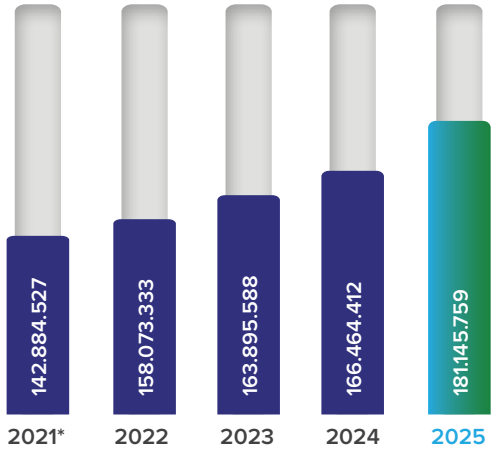
Jumlah Aset
Total Assets

(dalam jutaan Rupiah | in million Rupiah)



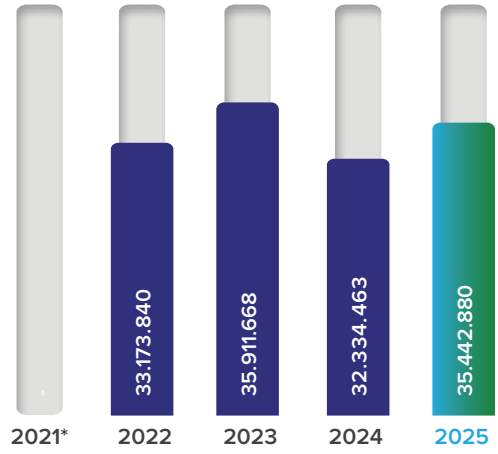
Jumlah Liabilitas
Total Liabilities

(dalam jutaan Rupiah | in million Rupiah)



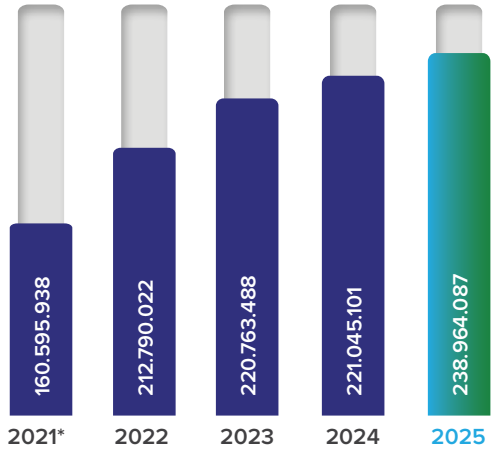
Dana Syirkah Temporer
Temporary Syirkah Funds

(dalam jutaan Rupiah | in million Rupiah)



Jumlah Liabilitas, Dana Syirkah Temporer dan Aset Neto
Total Liabilities, Temporary Syirkah Funds and Net Assets

(dalam jutaan Rupiah | in million Rupiah)



LAPORAN OPERASIONAL KONSOLIDASIAN
CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS

Disajikan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain | Expressed in million Rupiah, unless otherwise stated

Uraian Description	2025	2024	2023	2022	2021*
DENGAN PEMBATASAN DARI PEMBERI SUMBER DAYA WITH RESTRICTIONS FROM RESOURCE PROVIDERS					
DANA PENYELENGGARAAN IBADAH HAJI (PIH) HAJJ ADMINISTRATION FUND (PIH)					
Pendapatan nilai manfaat PIH Return income from PIH	11.824.244	11.517.306	10.950.789	10.150.434	9.961.158
Beban pajak dan pengurang nilai manfaat Tax expenses and return deductions	(343.186)	(277.844)	(274.666)	(260.460)	(196.940)

Disajikan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain | Expressed in million Rupiah, unless otherwise stated

Uraian Description	2025	2024	2023	2022	2021*
Pendapatan Nilai Manfaat PIH - bersih Return income from PIH – net	11.481.058	11.239.462	10.676.123	9.889.974	9.764.218
Pendapatan hibah Grant income	-	-	16.191	2.165	-
Distribusi bagi hasil nilai manfaat Distribution of return profit-sharing	(4.399.870)	(2.299.932)	(3.173.718)	(2.064.059)	(2.500.000)
Beban operasional BPKH BPKH operating expenses	(423.801)	(444.559)	(363.178)	(250.172)	(234.005)
Penyaluran hibah Grant allocation	-	(4.732)	(16.191)	(2.165)	(64.957)
Pendapatan (beban) lain-lain PIH Other income (expense) of PIH	267.901	-	-	-	-
Jumlah Bersih Penyaluran Nilai Manfaat PIH dan Hibah Net Distribution of Return from PIH and Grant	(4.555.770)	(2.749.223)	(3.536.896)	(2.314.231)	(2.798.962)
Nilai Manfaat Tersedia untuk PIH Return available for PIH	6.925.288	8.490.239	7.139.227	7.575.743	6.965.256
Pendapatan Setoran Jemaah Berangkat Pilgrimage Deposit Income	11.685.066	12.394.913	10.796.935	3.777.867	-
Beban PIH PIH Expenses	(18.653.092)	(19.909.872)	(18.252.268)	(9.033.246)	-
Surplus (Defisit) PIH Surplus (Deficit) of PIH	(6.968.026)	(7.514.959)	(7.455.333)	(5.255.379)	-
Surplus (Defisit) Dana PIH Surplus (Deficit) of PIH Funds	(42.738)	975.280	(316.106)	2.320.364	6.965.256
DANA ABADI UMAT (DAU) UMMAH ENDOWMENT FUND (DAU)					
Pendapatan nilai manfaat DAU Return income from DAU	313.513	307.436	291.345	274.257	275.504
Beban Pajak dan pengurang nilai manfaat DAU Tax Expenses and DAU return deductions	(41.612)	(41.308)	(39.799)	(31.960)	(37.888)
Pendapatan Nilai Manfaat DAU – bersih Return Income from DAU – net	271.901	266.128	251.546	242.297	237.616
Penyaluran Program Kemaslahatan Disbursement for Maslahah Program	(262.768)	(230.267)	(228.582)	(130.319)	(189.446)
Pendapatan (beban) lain-lain DAU Other income (expenses) from DAU	-	144	-	-	-
Jumlah Bersih Penyaluran Nilai Manfaat DAU Net Distribution of Return from DAU	(262.768)	(230.123)	(228.582)	(130.319)	(189.446)
Surplus (Defisit) DAU Surplus (Deficit) of DAU	9.133	36.005	22.964	111.978	48.170
Total Surplus (Defisit) Dana Total Surplus (Deficit) of Fund	(33.605)	1.011.285	(293.142)	2.432.342	7.013.426
Bagian laba entitas anak Profit share of subsidiaries	-	-	-	-	-
Penggunaan nilai manfaat akumulasi tahun sebelumnya Use of accumulated return of the previous year	-	-	-	238.079	-

Disajikan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain | Expressed in million Rupiah, unless otherwise stated

Uraian Description	2025	2024	2023	2022	2021*
Pendapatan lain-lain Other income	45.519	1.382	156	26.069	506.558
Beban lain-lain Other expenses	-	(26)	-	-	-
Surplus (Defisit) Sebelum Pajak Penghasilan Surplus (Deficit) Before Income Tax	11.914	1.012.641	(292.986)	2.696.490	7.519.984
Beban Pajak Penghasilan – induk Income Tax Expenses—parent	(8.722)	(15.408)	(35.790)	(21.314)	(52.126)
TOTAL SURPLUS (DEFISIT) DENGAN PEMBATASAN TOTAL RESTRICTED SURPLUS (DEFICIT)	**3.192**	**997.233**	**(328.776)**	**2.675.176**	**7.467.858**
TANPA PEMBATASAN DARI PEMBERI SUMBER DAYA WITHOUT RESTRICTIONS FROM RESOURCE PROVIDERS					
Pendapatan hibah Grant revenue	-	-	-	-	236.935
Pendapatan usaha entitas anak Revenues of subsidiaries	2.997.278	3.028.042	3.059.093	2.699.894	-
Beban usaha dan operasional entitas anak Business and operating of subsidiaries	(3.002.407)	(3.029.766)	(3.063.341)	(2.635.364)	-
Pendapatan (Beban) lain-lain entitas anak – bersih Other Income (Expenses) of subsidiaries—net	44.591	157.339	18.529	(14.150)	-
Surplus Sebelum Pajak Penghasilan Surplus Before Income Tax	39.462	155.615	14.281	50.380	236.935
Beban pajak penghasilan – anak Income tax expenses—subsidiaries	(6.852)	(1.957)	(917)	(25.072)	-
TOTAL SURPLUS (DEFISIT) TANPA PEMBATASAN TOTAL UNRESTRICTED SURPLUS (DEFICIT)	**32.610**	**153.658**	**13.364**	**25.308**	**236.935**
Keuntungan (kerugian) tahun berjalan dari operasi yang dihentikan Profit (loss) for the year from discontinued operations	-	-	-	-	-
TOTAL SURPLUS (DEFISIT) TAHUN BERJALAN TOTAL SURPLUS (DEFICIT) FOR THE YEAR	**35.802**	**1.150.891**	**(315.412)**	**2.700.484**	**7.704.793**
Penghasilan (beban) komprehensif lain Other comprehensive income (expense)	62.309	139.678	(279.314)	668.921	21.676
TOTAL SURPLUS (DEFISIT) KOMPREHENSIF TOTAL COMPREHENSIVE SURPLUS (DEFICIT)	**98.111**	**1.290.569**	**(594.726)**	**3.369.405**	**7.726.469**
Total surplus (defisit) tahun berjalan yang diatribusikan kepada: Total surplus (deficit) for the year attributable to:					
Entitas induk (BPKH) Parent entity (BPKH)	31.334	1.127.636	(317.653)	2.696.097	7.704.793
Kepentingan non - pengendali Non - controlling interest	4.468	23.255	2.241	4.387	-
	35.802	**1.150.891**	**(315.412)**	**2.700.484**	**7.704.793**

Disajikan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain | Expressed in million Rupiah, unless otherwise stated

Uraian Description	2025	2024	2023	2022	2021*
Total penghasilan (beban) komprehensif lain tahun berjalan yang diatribusikan kepada: Total other comprehensive income (expenses) for the year attributable to:					
Entitas induk (BPKH) Parent entity (BPKH)	58.248	142.493	(280.377)	668.901	21.676
Kepentingan non - pengendali Non - controlling interest	4.061	(2.815)	1.063	20	-
	62.309	**139.678**	**(279.314)**	**668.921**	**21.676**

*Entitas Induk (BPKH) saja dan PT Bank Muamalat Indonesia Tbk (BMI) (Entitas Anak) dikonsolidasi pada Tahun 2022
*Parent entity (BPKH) and PT Bank Muamalat Indonesia Tbk (BMI) (Subsidiary) was consolidated in 2022

LAPORAN PERUBAHAN ASET NETO KONSOLIDASI

CONSOLIDATED STATEMENTS OF CHANGE IN NET ASSETS

Disajikan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain | Expressed in million Rupiah, unless otherwise stated

Uraian Description	2025	2024	2023	2022	2021*
KEPENTINGAN ENTITAS INDUK – BPKH PARENT ENTITY INTERESTS - BPKH					
ASET NETO DENGAN PEMBATASAN RESTRICTED NET ASSETS					
Dana Penyelenggaraan Ibadah Haji (PIH) Hajj Administration Fund (PIH)					
Saldo awal 1 Januari Beginning balance as of January 1	16.663.122,00	15.713.881	16.057.599	13.486.463	6.069.400
Koreksi aset neto Correction of net assets	25.487,00	(11.987)	8.022	7.938	(5.822)
Pelimpahan aset neto PKOH Kementerian Agama Transfer of net assets of PKOH of the Ministry of Religious Affairs	-	-	-	-	3.197
Surplus tahun berjalan Surplus for the year	(5.941,00)	961.228	(351.740)	2.563.198	7.419.688
Saldo Akhir 31 Desember Ending Balance as of December 31	16.682.668,00	16.663.122	15.713.881	16.057.599	13.486.463
Dana Abadi Umat Ummah Endowment Fund					
Saldo awal 1 Januari Beginning balance as of January 1	3.903.789	3.856.632	3.832.715	3.736.178	3.681.339
Koreksi aset neto Correction of net assets	5.625	11.152	953	(15.441)	6.669
Surplus periode tahun berjalan Surplus for the year	9.133	36.005	22.964	111.978	48.170
Saldo Akhir 31 Desember Ending Balance as of December 31	3.918.547	3.903.789	3.856.632	3.832.715	3.736.178

Disajikan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain | Expressed in million Rupiah, unless otherwise stated

Uraian Description	2025	2024	2023	2022	2021*
JUMLAH ASET NETO DENGAN PEMBATASAN TOTAL RESTRICTED NET ASSETS	**20.601.215**	**20.566.911**	**19.570.513**	**19.890.314**	**17.222.641**
ASET NETO TANPA PEMBATASAN UNRESTRICTED NET ASSETS					
Saldo awal 1 Januari Beginning balance as of January 1	(602.709)	(733.371)	(746.735)	(847.293)	-
Surplus/(defisit) periode tahun berjalan Surplus/(deficit) for the current year period	-	-	-	-	-
Koreksi aset neto Correction of net assets	-	258	-	(19.301)	(847.293)
Penyesuaian perubahan kepemilikan Adjustments to Changes in Ownership	-	-	-	94.551	-
Surplus entitas anak Surplus of subsidiaries	28.142	130.404	13.364	25.308	-
Saldo Akhir 31 Desember Ending Balance as of December 31	(574.567)	(602.709)	(733.371)	(746.735)	(847.293)
Penghasilan Komprehensif Lain: Other Comprehensive Income:					
Saldo awal 1 Januari Beginning balance as of January 1	1.860.452	1.717.959	2.000.577	1.336.063	1.077.452
Penghasilan komprehensif tahun berjalan Comprehensive income for the year	58.247	142.493	(282.618)	664.514	258.611
Saldo Akhir 31 Desember Ending Balance as of December 31	1.918.699	1.860.452	1.717.959	2.000.577	1.336.063
JUMLAH ASET NETO TANPA PEMBATASAN TOTAL UNRESTRICTED NET ASSETS	**1.344.132**	**1.257.743**	**984.588**	**1.253.842**	**488.770**
JUMLAH ASET NETO KEPENTINGAN ENTITAS INDUK - BPKH TOTAL NET ASSETS OF PARENT ENTITY INTEREST – BPKH	**21.945.347**	**21.824.654**	**20.555.101**	**21.144.156**	**17.711.411**
KEPENTINGAN NON-PENGENDALI NON-CONTROLLING INTEREST					
Saldo awal 1 Januari Beginning balance as of January 1	421.572	401.132	398.693	-	-
Pengakuan awal kepentingan non-pengendali pada tanggal akuisisi Initial recognition of non- controlling interests at the acquisition date	-	-	-	382.194	-
Penyesuaian Perubahan Kepemilikan Adjustments to Changes in Ownership	-	-	-	12.092	-
Surplus entitas anak Surplus of Subsidiary	4.468	23.255	2.241	4.387	-
Surplus komprehensif Comprehensive surplus	4.061	(2.814)	1.063	20	-
Dividen Dividend	-	-	(866)	-	-

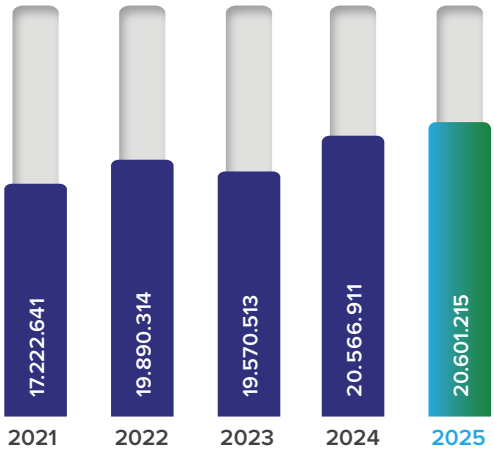
Disajikan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain | Expressed in million Rupiah, unless otherwise stated

Uraian Description	2025	2024	2023	2022	2021*
JUMLAH ASET NETO KEPENTINGAN NON-PENGENDALI **TOTAL NET ASSETS OF NON-CONTROLLING INTERESTS**	**430.101**	**421.572**	**401.131**	**398.693**	**-**
TOTAL ASET NETO **TOTAL NET ASSETS**	**22.375.448**	**22.246.226**	**20.956.232**	**21.542.849**	**17.711.411**

*Entitas Induk (BPKH) saja dan PT Bank Muamalat Indonesia Tbk (BMI) (Entitas Anak) dikonsolidasi pada Tahun 2022
*Parent entity (BPKH) and PT Bank Muamalat Indonesia Tbk (BMI) (Subsidiary) was consolidated in 2022

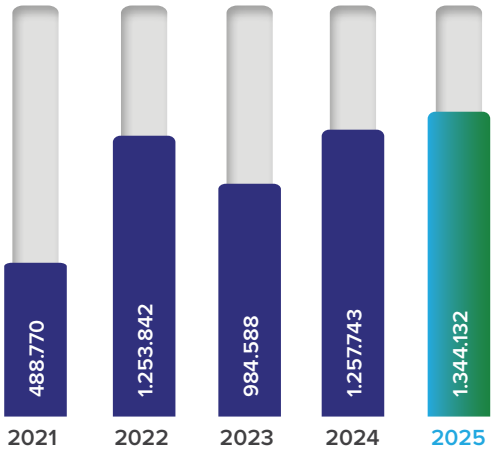
Jumlah Aset Neto dengan Pembatasan
Total Restricted Net Assets

(dalam jutaan Rupiah | in million Rupiah)



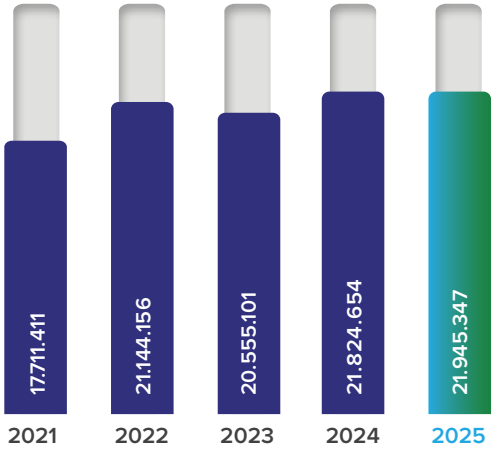
Jumlah Aset Neto Tanpa Pembatasan
Unrestricted Net Assets

(dalam jutaan Rupiah | in million Rupiah)



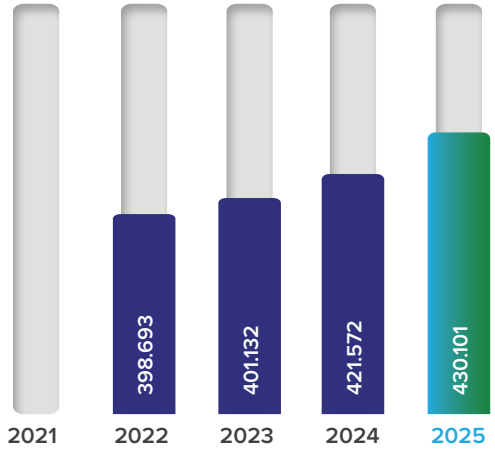
Jumlah Aset Neto Kepentingan Entitas Induk - BPKH
Total Net Assets of the Parent Entity Interest - BPKH

(dalam jutaan Rupiah | in million Rupiah)



Jumlah Aset Neto Kepentingan Non- Pengendali
Total Net Assets of Non-Controlling Interests

(dalam jutaan Rupiah | in million Rupiah)



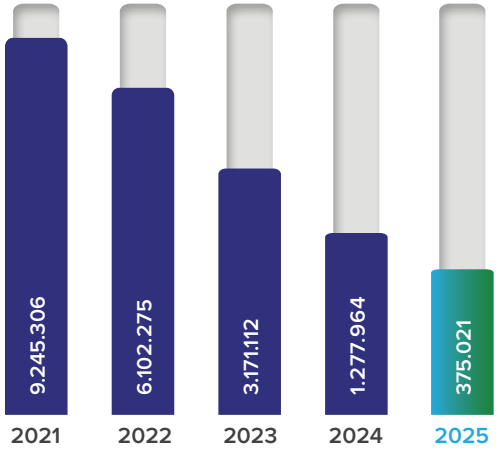
LAPORAN ARUS KAS KONSOLIDASI

CONSOLIDATED STATEMENTS OF CASH FLOWS

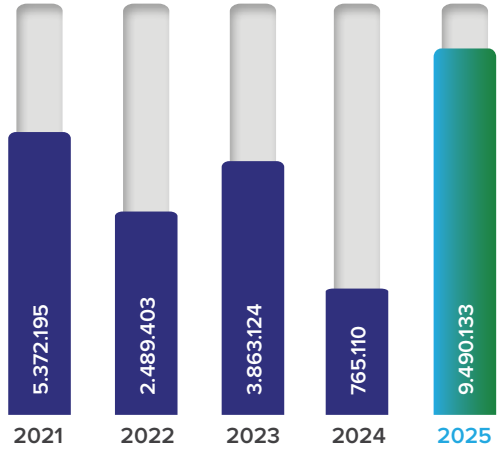
Disajikan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain | Expressed in million Rupiah, unless otherwise stated

Uraian Description	2025	2024	2023	2022	2021
Arus Kas dari Aktivitas Operasi Cash Flows from Operating Activities	375.021	1.277.964	3.171.112	6.102.275	9.245.306
Arus Kas dari Aktivitas Investasi Cash Flows from Investing Activities	(11.067.686)	(4.886.529)	(8.289.374)	(142.267)	(14.626.206)
Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan Cash Flows from Financing Activities	9.490.133	765.110	3.863.124	2.489.403	5.372.195
Peningkatan (Penurunan) Kas dan Setara Kas Increase (Decrease) in Cash and Cash Equivalents	(1.202.532)	(2.843.455)	(1.255.138)	8.449.411	(8.705)
Kas dan Setara Kas pada Awal Tahun Cash and Cash Equivalents at Beginning of Year	4.360.065	7.203.520	8.458.658	9.247	17.952
Kas dan Setara Kas pada Akhir Tahun Cash and Cash Equivalents at End of Year	3.157.533	4.360.065	7.203.520	8.458.658	9.247

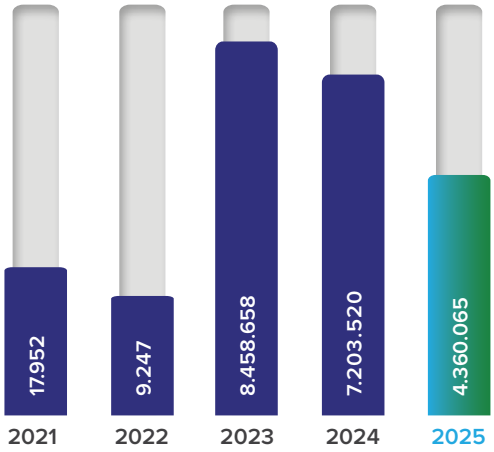
Arus Kas dari Aktivitas Operasi
Cash Flows from Operating Activities
(dalam jutaan Rupiah | in million Rupiah)



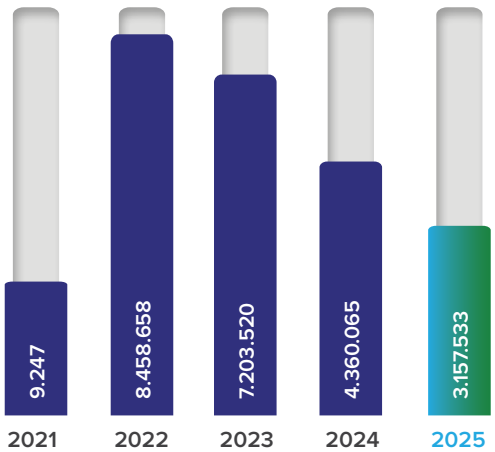
Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan
Cash Flows from Financing Activities
(dalam jutaan Rupiah | in million Rupiah)



Kas dan Setara Kas pada Awal Tahun
Cash and Cash Equivalents at Beginning of Year
(dalam jutaan Rupiah | in million Rupiah)



Kas dan Setara Kas pada Akhir Tahun
Cash and Cash Equivalents at End of Year
(dalam jutaan Rupiah | in million Rupiah)



RASIO KEUANGAN PENTING (HANYA BPKH) KEY FINANCIAL RATIOS (BPKH ONLY)

Uraian Description	Satuan Unit	2025	2024	2023	2022	2021
LIKUIDITAS LIQUIDITY						
Likuiditas Wajib Reserve Requirement	Kali Times	2,47	2,16	2,09	2,22	2,97
Total Investasi (I) terhadap Total Dana Kelolaan (D) (RID) Total Investment (I) to Total Managed Funds (D) (RID)	%	73,68	76,25	75,03	70,61	71,26
SOLVABILITAS SOLVENCY						
Rasio Solvabilitas Solvency Ratio	%	100,59	100,64	100,56	100,76	100,34
RENTABILITAS PROFITABILITY						
Nilai Manfaat *(Yield)* Return (Yield)	%	6,84	6,97	6,71	6,31	6,88
Penempatan Placements	%	5,59	6,13	4,53	3,29	3,55
Investasi Investment	%	7,18	7,22	7,50	7,54	8,08
ISBE	%	7,28	7,28	7,51	7,53	8,11
ILAL*	%	-	-	7,52	8,10	6,06
ILN*	%	-	-	1,47	1,09	1,47
Investasi Langsung Direct Investment	%	5,17	6,82	9,37	-	-
Investasi Lainnya Other Investments	%	7,12	7,25	7,13	-	-

Uraian Description	Satuan Unit	2025	2024	2023	2022	2021
EFISIENSI EFFICIENCY						
Rasio Biaya terhadap Penghasilan (CIR) Cost to Income Ratio (CIR)	%	3,51	3,85	3,32	2,46	2,23

*) Per tahun 2024, rasio ILAL dan ILN tidak disajikan secara terpisah, melainkan dikelompokkan dalam kategori "Investasi Langsung" dan "Investasi Lainnya" sesuai pengelompokan portofolio investasi. Adapun angka pada tahun-tahun sebelumnya merupakan hasil perhitungan terpisah.
*) Effective from 2024, the ILAL and ILN ratios are no longer presented separately. Instead, they have been consolidated into the "Direct Investment" and "Other Investments" categories, in line with the investment portfolio grouping. The figures for previous years were calculated separately.

Penghargaan dan Sertifikasi
Awards and Certifications

PENGHARGAAN | AWARDS



Public Relation Indonesia Award (PRIA) 2025

Tanggal Perolehan Date of Achievement	:	Februari/February 2025
Kategori Penghargaan Award Category	:	Terpopuler di media online & media sosial (kategori lembaga negara) Bronze Winner – Majalah Internal
Makna Meaning of Award	:	Penghargaan ini menegaskan kinerja komunikasi dan publikasi BPKH yang kuat di ranah digital dan internal
Lembaga (yang memberikan) Issuing Body	:	Majalah PR Indonesia
Skala Scale	:	Nasional National



Most Trusted Financial Brand Awards 2025

Tanggal Perolehan Date of Achievement	:	Maret/March 2025
Kategori Penghargaan Award Category	:	Badan Penyelenggara atau Pengelola Pemerintah Public Administrative Body
Lembaga (yang memberikan) Issuing Body	:	Investortrust.id dengan/with Infovesta
Skala Scale	:	Nasional National



Investor Strategis Utama SBSN 2025
Primary Strategic Investor for SBSN 2025

Tanggal Peroleh Date of Achievement	:	Maret//March 2025
Makna Meaning of Award		- Apresiasi atas kontribusi besar BPKH dalam pasar Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) - Menegaskan peran BPKH sebagai investor kunci dalam pembiayaan negara berbasis syariah - Appreciation for BPKH's major contribution to the State Sharia Securities (SBSN) market - Reaffirming BPKH's role as a key investor in sharia-based state financing
Lembaga (yang memberikan) Issuing Body	:	Kementerian Keuangan RI Ministry of Finance of the Republic of Indonesia
Skala Scale	:	Nasional National



Best Achievement – Anugerah Syariah Republika 2025

Tanggal Perolehan Date of Achievement	:	Mei/May 2025
Makna Meaning of Award	:	- Pengakuan atas kontribusi BPKH dalam pengembangan ekonomi dan keuangan syariah nasional - Menunjukkan peran strategis BPKH dalam ekosistem syariah Indonesia - Recognition of BPKH's contribution to the development of the national sharia economy and finance - Demonstrating BPKH's strategic role within the Indonesian sharia ecosystem
Lembaga (yang memberikan) Issuing Body	:	Republika (Indonesia Sharia Forum)
Skala Scale	:	Nasional National



The 10th Annual SPEx2® Award 2025 (Strategy and Performance Execution Excellence)

Tanggal Perolehan Date of Achievement	:	Juni/June 2025
Kategori Penghargaan Award Category	:	*The Best Execution Winner* untuk sektor Pemerintah dan *Special Recognition: Outstanding Performance in Overseas Development for Customer Experience* The Best Execution Winner for the Government Sector and Special Recognition: Outstanding Performance in Overseas Development for Customer Experience
Lembaga (yang memberikan) Issuing Body	:	KONTAN dan GML Performance Consulting
Skala Scale	:	Nasional National



BAZNAS Award 2025

Tanggal Perolehan Date of Achievement	:	Agustus/August 2025
Kategori Penghargaan Award Category	:	Lembaga Pendukung Ekosistem Zakat Sejahterakan Umat Zakat Ecosystem Supporting Institution for the Prosperity of the People
Lembaga (yang memberikan) Issuing Body	:	Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)
Skala Scale	:	Nasional National



Lembaga Mitra Terbaik dalam Kerjasama Riset yang bersifat Berkelanjutan

Tanggal Perolehan Date of Achievement	:	Agustus/August 2025
Kategori Penghargaan Award Category	:	Kerja Sama Riset (Kemitraan Penelitian) Research Collaboration (Research Partnership)
Lembaga (yang memberikan) Issuing Body	:	Badan Riset dan Inovasi Nasional
Skala Scale	:	Nasional National



ESG Now Awards 2025

Tanggal Perolehan Date of Achievement	:	Oktober/October 2025
Kategori Penghargaan Award Category	:	*Sustainable Investment Initiative* di pilar Tata Kelola Sustainable Investment Initiative under the Governance Pillar
Lembaga (yang memberikan) Issuing Body	:	Republika
Skala Scale	:	Nasional National



Best Sharia Awards 2025

Tanggal Perolehan Date of Achievement	:	Oktober/October 2025
Kategori Penghargaan Award Category	:	*Most Impactful Sharia*
Lembaga (yang memberikan) Issuing Body	:	investortrust.id & Invofesta
Skala Scale	:	Nasional National



Lembaga dengan Standar Kepatuhan Terbaik dalam Pengelolaan Keuangan Negara

Institution with the Best Compliance Standards in State Financial Management

Tanggal Perolehan Date of Achievement	:	Oktober/October 2025
Makna Meaning of Award	:	BPKH mencatat tingkat penyelesaian rekomendasi BPK tertinggi (95,69%) pada tahun 2025 BPKH recorded the highest resolution rate for BPK recommendations at 95.69% in 2025
Lembaga (yang memberikan) Issuing Body	:	Badan Pemeriksa Keuangan The Audit Board of the Republic of Indonesia
Skala Scale	:	Nasional National



The Best Presentation Award pada The 1st International Conference on Sustainable Tourism

Judul Paper Paper Title	:	*Blended-Finance and Governance Model for Productive Waqf in Supporting Sustainable Islamic Social Investment and Religious Tourism*
Tanggal Perolehan Date of Achievement	:	November/November 2025
Kategori Penghargaan Award Category	:	Penghargaan Ilmiah Academic Award
Lembaga (yang memberikan) Issuing Body		IC-STDaMT
Skala Scale	:	Nasional National



The Best Presentation Award pada The 1st International Conference on Sustainable Tourism

Judul Paper Paper Title	:	*Consumer Segmentation of Indonesian Hajj Pilgrims: Adoption of BPKH Apps and Implications for Saudi Vision 2030*
Tanggal Perolehan Date of Achievement	:	November/November 2025
Kategori Penghargaan Award Category	:	Penghargaan Ilmiah Academic Award
Lembaga (yang memberikan) Issuing Body		IC-STDaMT
Skala Scale	:	Nasional National



Silver Award, Asia Sustainability Reporting Rating (ASRRAT) 2025

Tanggal Perolehan Date of Achievement	:	November/November 2025
Kategori Penghargaan Award Category	:	Sektor Publik Public Sector
Lembaga (yang memberikan) Issuing Body	:	National Center for Corporate Reporting
Skala Scale	:	Nasional National



Disway Awards 2025

Tanggal Perolehan Date of Achievement	:	Desember/December 2025
Kategori Penghargaan Award Category	:	Lembaga Negara & Regulator Populer Prominent State Institutions & Regulators
Makna Meaning of Award		BPKH dinilai senantiasa konsisten menjaga performa, kredibilitas, serta mengedepankan transparansi dalam penyampaian informasi publik BPKH is recognized for consistently maintaining its performance and credibility, while prioritizing transparency in the disclosure of public information
Lembaga (yang memberikan) Issuing Body	:	Disway National Network
Skala Scale	:	Nasional National



PRMN Award 2025

Tanggal Perolehan Date of Achievement	:	Desember/December 2025
Kategori Penghargaan Award Category	:	*Best PR and Public Campaign*
Lembaga (yang memberikan) Issuing Body	:	Pikiran Rakyat Media Network
Skala Scale	:	Nasional National



Anugerah Keterbukaan Informasi Publik 2025 (Kualifikasi Informatif)
Public Information Openness Award 2025 ("Informative" Qualification)

Tanggal Perolehan Date of Achievement	:	Desember/December 2025
Makna Meaning of Award	:	- BPKH untuk pertama kalinya meraih predikat "Informatif" - Menjadi bukti peningkatan signifikan dalam transparansi dan layanan informasi publik - BPKH achieved the "Informative" status for the first time - Serving as evidence of a significant improvement in transparency and public information services
Lembaga (yang memberikan) Issuing Body	:	Komisi Informasi Pusat RI Central Information Commission of the Republic of Indonesia
Skala Scale	:	Nasional National

SERTIFIKASI | CERTIFICATIONS

Area Fokus Area of Focus	Sertifikasi Certification	Tujuan Objective
Integritas & Anti-Korupsi Integrity & Anti-Corruption	ISO 37001-2016	Transparansi & Pencegahan suap Transparency & Anti-bribery

Area Fokus Area of Focus	Sertifikasi Certification	Tujuan Objective
Kualitas & Efisiensi Quality & Efficiency	ISO 9001-2015	Proses berkualitas & Kepuasan stakeholder Quality processes & Stakeholder satisfaction

Peristiwa Penting 2025
Event Highlights 2025

Januari | January



6 Januari 2025 | January 6, 2025

Rapat penetapan Biaya Haji 2025.
Meeting on the determination of the 2025 Hajj Cost



13 Januari 2025 | January 13, 2025

Indonesia dan Arab Saudi menandatangani MoU penyelenggaraan Haji 1446 H/2025 M. Kesepakatan ini menetapkan kuota 221.000 jemaah haji Indonesia dan menjadi langkah awal dalam memastikan persiapan operasional haji berjalan lancar. BPKH turut mendukung penguatan layanan demi memberikan pengalaman ibadah yang lebih baik bagi jemaah.
Indonesia and Saudi Arabia signed an MoU for the 1446 H/2025 M Hajj pilgrimage. This agreement establishes a quota of 221,000 Indonesian pilgrims and serves as the initial step in ensuring smooth operational preparations. BPKH contributes to supporting the improvement of services to provide a better worship experience for the pilgrims.



13 Januari 2025 | January 13, 2025

Dalam upaya memperluas kerja sama dan investasi pada ekosistem haji, BPKH melalui anak usahanya di Arab Saudi yaitu BPKH Limited berpartisipasi pada Hajj Expo Jeddah 2025.
In an effort to expand cooperation and investment within the hajj ecosystem, BPKH, through its Saudi Arabian subsidiary, BPKH Limited, participated in the 2025 Hajj Expo in Jeddah.



14 Januari 2025 | January 14, 2025

BPKH Limited dan Tasheer, tanda tangani nota kesepahaman untuk tingkatkan layanan haji dan umrah.
BPKH Limited and Tasheer signed a memorandum of understanding to elevate hajj and umrah services.



23 Januari 2025 | January 23, 2025

BPKH menunjukkan komitmennya dalam menjaga transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan haji dengan menghadiri rapat koordinasi bersama Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK).
BPKH demonstrated its commitment to maintaining transparency and accountability in hajj financial management by attending a coordination meeting with the Corruption Eradication Commission (KPK).

Februari | February



11 Februari 2025 | February 11, 2025

BPKH berkolaborasi dengan MUI tingkatkan ekonomi umat dan optimalisasi keuangan haji.
BPKH collaborated with MUI to boost the community's economy and optimize hajj financial management.



20 Februari 2025 | February 20, 2025

BPKH hadiri rapat dengar pendapat bersama Komisi VIII DPR RI terkait persiapan haji dan kebijakan dukungan anggaran dan biaya penyelenggaraan ibadah haji.
BPKH attended a hearing with Commission VIII of the House of Representatives regarding hajj preparations, budget support policies, and the cost of hajj operations.



22 Februari 2025 | February 22, 2025

BPKH meluncurkan program UMKM Goes to Hajj untuk membuka peluang ekspor produk UMKM ke Arab Saudi sekaligus memudahkan pelaku UMKM Indonesia masuk ke ekosistem Haji.
BPKH launched the UMKM Goes to Hajj program to unlock export opportunities for MSMEs (UMKM) to Saudi Arabia, while facilitating the entry of Indonesian MSMEs into the hajj ecosystem.



24 Februari 2025 | February 24, 2025

BPKH melalui BPKH Limited menghadirkan 22 bumbu pasta khas Indonesia untuk katering haji 2025, bekerja sama dengan 76 dapur di Arab Saudi guna menghadirkan cita rasa Nusantara bagi jemaah.

BPKH, through BPKH Limited, introduced 22 authentic Indonesian paste seasonings for the 2025 hajj catering services, collaborating with 76 kitchens in Saudi Arabia to bring the flavors of the archipelago to the pilgrims.



24 Februari 2025 | February 24, 2025

Program Balik Kerja Bareng BPKH 2025 kembali hadir di tahun ketiga dengan rute yang diperluas ke 5 provinsi guna membantu masyarakat kembali bekerja usai Lebaran.

The Balik Kerja Bareng BPKH 2025 returned for its third year, expanding its routes across 5 provinces to help the public return to work after the Eid holiday.

Maret | March



16 Maret 2025 | March 16, 2025

BPKH Limited menghadirkan 60 unit bus baru di Arab Saudi sebagai bagian dari investasi layanan transportasi untuk mendukung mobilitas jemaah haji dan umrah.

BPKH Limited deployed 60 new bus units in Saudi Arabia as part of its transport service investment to support the mobility of hajj and umrah pilgrims.



16 Maret 2025 | March 16, 2025

BPKH luncurkan Program Berkah Ramadan 2025: Menebar Manfaat Menguatkan Umat, tebar ribuan mushaf quran bantuan renovasi masjid dan bingkisan ramadan ke seluruh Indonesia.

BPKH launched the 2025 Berkah Ramadan Program: Spreading Benefits, Strengthening the Ummah, distributing thousands of Quran copies, mosque renovation funds, and Ramadan gift packages across Indonesia.



21 Maret 2025 | March 21, 2025

BPKH Limited tandatangani kontrak penyediaan 2,4 juta porsi makanan untuk jemaah haji Indonesia di Mekkah.
BPKH Limited signed a contract to provide 2.4 million food portions for Indonesian hajj pilgrims in Mecca.

April | April



16 April 2025 | April 16, 2025

BPKH bersama BRI dan DJPHU Kementerian Agama RI melaksanakan penyediaan *banknotes* SAR untuk kebutuhan *Living Cost* Haji 1446 H /2025 M, dengan total penyaluran sebesar SAR 152,4 juta kepada 203.320 jemaah haji reguler.
The BPKH, alongside BRI and the Directorate General of Hajj and Umrah (DJPHU) of the Indonesian Ministry of Religious Affairs, provided SAR banknotes to cover living expenses for the 1446 H /2025 M Hajj, distributing a total of 152.4 million SAR to 203,320 regular Hajj pilgrims.



24 April 2025 | April 24, 2025

BPKH bersama *stakeholder* menghadiri Rakernas Konsolidasi Penyelenggaraan Haji 1446 H/2025 M di Bekasi untuk memperkuat sinergi dan meningkatkan kualitas layanan haji.
BPKH, alongside key stakeholders, attended the National Coordination Meeting for the Consolidation of 1446 H/2025 M Hajj Operations in Bekasi to strengthen synergy and improve the quality of hajj services.



27 April 2025 | April 27, 2025

Penanaman 1 juta pohon dan peletakan batu pertama bersama Pondok Pesantren Internasional Istiqlal.
The planting of 1 million trees and the groundbreaking ceremony held in collaboration with the Istiqlal International Islamic Boarding School.

Mei | May



3 Mei 2025 | May 3, 2025

BPKH terus tingkatkan pelayanan haji 2025 dengan terobosan baru: Penyediaan Bumbu, Hotel, dan Makanan Siap Saji.
BPKH continues to increase 2025 hajj services with new breakthroughs: the provision of authentic Indonesian seasonings, hotel accommodations, and ready-to-eat meals.



Mei 2025 | May, 2025

BPKH melalui anak usaha di Arab Saudi yaitu BPKH Limited Distribusikan 1,2 juta porsi makanan siap saji bergizi dan bercita rasa nusantara untuk Jemaah Haji 2025.
BPKH, through its Saudi Arabian subsidiary BPKH Limited, distributed 1.2 million portions of nutritious ready-to-eat meals featuring authentic flavors of the archipelago for 2025 Hajj pilgrims.



Mei 2025 | May, 2025

BPKH Suplai 470 ton bumbu katering jemaah haji.
BPKH supplied 470 tons of catering seasonings for hajj pilgrims.



Mei 2025 | May, 2025

IFN Dialogues 2025: BPKH Perkuat Peran Indonesia dalam Keuangan Syariah dan Industri Halal Global.
IFN Dialogues 2025: BPKH Strengthened Indonesia's Role in Global Sharia Finance and the Halal Industry.



19-22 Mei 2025 | May 19-22, 2025

IsDB Annual Meeting in Algiers, The People's Republic of Algeria.

Juni | June



9 Juni 2025 | June 9, 2025

Sedekah Kurban 1446 H/2025 M, BPKH salurkan ratusan hewan kurban ke seluruh Indonesia.
1446 H/2025 M Qurban Charity: BPKH distributed hundreds of sacrificial animals throughout Indonesia.



20 Juni 2025 | June 20, 2025

Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Tahun 2025.
2025 Annual General Meeting of Shareholders of PT Bank Muamalat Indonesia Tbk.



30 Juni 2025 | June 30, 2025

General Meeting BPKH Limited Tahun 2025. Bukukan *gross profit* per *equity* 18,37%, BPKH Limited fokus optimalkan Sinergi Merah Putih.
2025 General Meeting of BPKH Limited. Recording a gross profit per equity of 18.37%, BPKH Limited focuses on optimizing the Sinergi Merah Putih initiative.

Juli | July



2 Juli 2025 | July 2, 2025

Raih WTP ke-7, bukti komitmen BPKH jaga transparansi dana haji.
Achieving the 7th Consecutive Unqualified Opinion, serving as proof of BPKH's commitment to maintaining hajj fund transparency.

Agustus | August



5 Agustus 2025 | August 5, 2025

BPKH kembali menyalurkan distribusi nilai manfaat tahap pertama tahun 2025 kepada lebih dari 5,4 juta jemaah haji reguler dan khusus dengan total lebih dari Rp2,1 triliun. Penyaluran tersebut terdiri atas Rp1,9 triliun kepada jemaah haji reguler dengan rata-rata nilai manfaat Rp366,2 ribu per jemaah, serta USD9,2 juta kepada jemaah haji khusus dengan rata-rata USD72,0 per jemaah.
BPKH once again disbursed the first-stage distribution of return in 2025 to more than 5.4 million regular and special hajj pilgrims, totaling over Rp2.1 trillion. The disbursement consisted of Rp1.9 trillion allocated to regular hajj pilgrims (averaging Rp366.2 thousand per pilgrim) and Rp9.2 million allocated to special hajj pilgrims (averaging USD 72.0 per pilgrim).



20-22 Agustus 2025 | August 20-22, 2025

Evaluasi hasil pelaksanaan perjanjian kerja sama antara Badan Pengelola Keuangan Haji dan Kementerian Agama tentang Sinergi Optimalisasi Ekonomi Layanan Haji Tahun 1446 Hijriah/2025 Masehi.
Evaluation of the implementation outcomes of the cooperation agreement between the Hajj Fund Management Agency and the Ministry of Religious Affairs concerning the Synergy for Economic Optimization of Hajj Services for the 1446 Hijriah/2025 Common Era Period.



Agustus 2025 | August, 2025

Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atas Laporan Keuangan BPKH Tahun Buku 2024.
Unqualified Opinion from the Audit Board of the Republic of Indonesia on BPKH's Financial Statements for the 2024 Financial Year.

Agustus – Oktober 2025 | August – October 2025


Jakarta, 22–23 Agustus 2025 | August 22–23, 2025


Medan, 25–26 Agustus 2025 | August 25–26, 2025


Semarang, 18–19 September 2025 | September 18–19, 2025


Surabaya, 25–26 September 2025



Makassar, 2–3 Oktober 2025 | October 2–3, 2025

Kegiatan *Synergy Roadshow 2025: Monitoring* & Evaluasi Kinerja BPKH – BMI di lima wilayah region BMI (Jakarta, Medan, Semarang, Surabaya, dan Makassar).
The 2025 Synergy Roadshow: Monitoring & Evaluation of BPKH – BMI Performance across five BMI regional areas (Jakarta, Medan, Semarang, Surabaya, and Makassar).

September | September



8 September 2025 | September 8, 2025

Focus Group Discussion (FGD) Peningkatan Tata Kelola Penempatan Dana BPKH bersama ASBISINDO.
Focus Group Discussion (FGD) on Improving the Governance of BPKH Fund Allocation in Collaboration with ASBISINDO


September 2025 | September, 2025

BPKH bersama MUI melakukan peluncuran *e-book* Himpunan Fatwa Haji.
BPKH, in collaboration with MUI, launched the Himpunan Fatwa Haji e-book.


September 2025 | September, 2025

BPKH Salurkan Nilai Manfaat Tahun 2025 Sebesar Rp2,1 Triliun Untuk Jemaah Haji Tunggu.
BPKH Disbursed Return of Rp2.1 Trillion in 2025 for Waiting Hajj Pilgrims.

Oktober | October



9 Oktober 2025 | October 9, 2025

Hadir di ISEF 2025, BPKH gelar Forum Pengelolaan Keuangan Haji Internasional.
Participating in ISEF 2025, BPKH hosted the International Hajj Financial Management Forum.



28 Oktober 2025 | October 28, 2025

Kegiatan sinergi investasi strategis untuk penguatan ekosistem haji dan umrah Indonesia di kerajaan Arab Saudi.
Strategic investment synergy initiatives to strengthen the Indonesian hajj and umrah ecosystem in the Kingdom of Saudi Arabia.



29 Oktober 2025 | October 29, 2025

BPKH melalui anak perusahaannya di Arab Saudi, BPKH Limited, menjalin kerja sama strategis dengan Saudi Arabia Railways (SAR).
BPKH, through its Saudi Arabian subsidiary, BPKH Limited, established a strategic cooperation with Saudi Arabia Railways (SAR).



Oktober 2025 | October, 2025

Kegiatan Sinergi BPKH - BPKH Limited - BMI dalam Mendorong Kolaborasi Ekosistem Ekonomi Haji dan Umrah di Jakarta, Makassar, Surabaya dan Bandung.
BPKH - BPKH Limited - BMI Synergy Initiatives to Drive Collaboration in the Hajj and Umrah Economic Ecosystem in Jakarta, Makassar, Surabaya, and Bandung.



Oktober 2025 | October, 2025

BPKH menyelenggarakan *Focus Group Discussion* (FGD) bertajuk "Kerja Sama Strategis Danantara dengan BPKH dalam Memperkuat Ekosistem Haji dan Umrah" sebagai forum strategis untuk membahas peluang sinergi antarlembaga dalam memperkuat ekosistem haji dan umrah nasional.
BPKH organized a Focus Group Discussion titled "Strategic Cooperation between Danantara and BPKH in Strengthening the Hajj and Umrah Ecosystem" as a strategic forum to discuss inter-institutional synergy opportunities in strengthening the national Hajj and Umrah ecosystem.

November | November



14 November 2025 | November 14, 2025

BPKH luncurkan inovasi *'Green Waqf'* ubah pohon menjadi aset produktif berkelanjutan.
BPKH launched the 'Green Waqf' innovation, transforming trees into sustainable productive assets.



18 November 2025 | November 18, 2025

Penandatanganan MoU BPKH dengan RUA AlHaram AlMakki.
Signing of the MoU between BPKH and RUA AlHaram AlMakki.



26 November 2025 | November 26, 2025

BPKH sukses menylenggarakan *Investment Insight Forum 2025*: "Optimalisasi Pengelolaan Investasi Sukuk untuk Mendukung Keuangan Haji".
BPKH successfully hosted the Investment Insight Forum 2025: "Optimizing Sukuk Investment Management to Support Hajj Finance."



27–28 November 2025 | November 27–28, 2025

BPKH mengikuti *The 1st International Conference on Sustainable Tourism, Digital & Management Transformation (IC-STDaMT2025) in Light of Saudi Vision 2030* yang diselenggarakan di Malaysia. BPKH mempresentasikan 3 paper hasil Kajian Keuangan Haji Tahun 2024 yang berjudul:

- *Blended-Finance and Governance Model for Productive Waqf in Supporting Sustainable Islamic Social Investment and Religious Tourism.*
- *Brand Equity and Awareness Gaps in Hajj Fund Governance: Insights for Sustainable Religious Tourism in Light of Vision 2030.*
- *Consumer Segmentation of Indonesian Hajj Pilgrims: Adoption of BPKH Apps and Implications for Saudi Vision 2030.*

BPKH participated in The 1st International Conference on Sustainable Tourism, Digital & Management Transformation (IC-STDaMT2025) in Light of Saudi Vision 2030 held in Malaysia. BPKH presented 3 papers from the 2024 Hajj Financial Study, titled:

- Blended-Finance and Governance Model for Productive Waqf in Supporting Sustainable Islamic Social Investment and Religious Tourism.
- Brand Equity and Awareness Gaps in Hajj Fund Governance: Insights for Sustainable Religious Tourism in Light of Vision 2030.
- Consumer Segmentation of Indonesian Hajj Pilgrims: Adoption of BPKH Apps and Implications for Saudi Vision 2030.

Desember | December



4 Desember 2025 | December 4, 2025

BPKH Hajj Fest 2025 di FX Sudirman, perkuat ekosistem digital haji lewat edukasi, *parenting*, finansial, hingga hiburan Islami.
BPKH Hajj Fest 2025 at FX Sudirman, strengthening the digital Hajj ecosystem through education, parenting, finance, and Islamic entertainment.



Desember 2025 | December, 2025

BPKH mencatat capaian positif dalam pengelolaan dana haji sepanjang tahun 2025. Di tengah dinamika pasar dan kondisi ekonomi global yang terus bergerak, BPKH berhasil membukukan nilai manfaat sebesar Rp12,05 triliun, dengan total dana kelolaan mencapai Rp180,72 triliun.
BPKH recorded positive achievements in hajj fund management throughout the 2025 financial year. Amid market dynamics and shifting global economic conditions, BPKH successfully generated return Rp12.05 trillion, with total managed funds reached Rp180.72 trillion.



Desember 2025 | December, 2025

BPKH raih penghargaan Keterbukaan Informasi Publik 2025, Mantapkan Langkah Menuju Kualifikasi Informatif Terbaik.
BPKH won the 2025 Public Information Openness Award, solidifying its path toward the highest Informative qualification.



Desember 2025 | December, 2025

BPKH *Annual Meeting* dan *Banking Award 2024*: Mendorong Digitalisasi dan Inovasi dalam Layanan Haji.
BPKH Annual Meeting and Banking Award 2024: Driving Digitalization and Innovation in Hajj Services.



17 Desember 2025 | December 17, 2025

Gelar Seminar Hari Anti Korupsi Sedunia (HAKORDIA) Tahun 2025, BPKH gandeng KPK dan PPATK dalam rangka memitigasi risiko pengelolaan dana haji.
Hosting the 2025 World Anti-Corruption Day (HAKORDIA) Seminar, BPKH collaborated with the Corruption Eradication Commission and the Indonesian Financial Transaction Reports and Analysis Center to mitigate risks in hajj fund management.

Halaman ini sengaja dikosongkan
This page has been intentionally left blank


IQRA
BPKH
IQRA
BPKH
BPKH

BPKH
Badan Pengelola Keuangan Haji



LAPORAN PENGURUS

Management Report



H. FIRMANSYAH N. NAZAROEDIN, AK., M.SC., CA., ASEAN CPA.
Ketua Dewan Pengawas BPKH merangkap Anggota
Chairman of Supervisory Board of BPKH concurrently serving as a Member

Laporan Dewan Pengawas
Supervisory Board Report

Bismillahirrahmanirrahiim
Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Pada kesempatan ini, terlebih dahulu kami ingin memanjatkan puji dan syukur atas kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya. Shalawat serta salam tidak lupa juga kami panjatkan dan semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW, sehingga kita dapat melalui berbagai tantangan yang dihadapi dan mampu memberikan kinerja yang positif untuk kemaslahatan umat dan khususnya bagi para Jemaah Haji Indonesia. Selanjutnya, pada kesempatan yang baik ini, perkenankan kami selaku Dewan Pengawas Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) menyampaikan laporan pengawasan dan pemberian nasihat terhadap jalannya kepengurusan BPKH oleh Badan Pelaksana untuk tahun buku 2025.

On this occasion, first and foremost we express praise and gratitude to Allah SWT for showered us with mercy and guidance. Peace and blessings be upon Prophet Muhammad SAW. By the blessings, we have navigated various challenges and delivered positive performance for the welfare of the ummah, particularly for Indonesian Hajj Pilgrims. Furthermore, on this auspicious occasion, allow us as the Supervisory Board of the Hajj Fund Management Agency (BPKH) to present our supervisory report and advisory feedback on the management of BPKH conducted by the Executive Board for the 2025 financial year.

PANDANGAN DEWAN PENGAWAS ATAS PERKEMBANGAN BPKH DAN PENYELENGGARAAN IBADAH HAJI TAHUN 2025

Dewan Pengawas memandang bahwa tahun 2025 merupakan periode yang ditandai oleh dinamika ekonomi global yang masih penuh ketidakpastian, namun perekonomian nasional tetap menunjukkan resiliensi yang baik. Kondisi tersebut menjadi faktor penting dalam mendukung keberlanjutan pengelolaan keuangan haji sekaligus menjaga kemampuan BPKH dalam memberikan nilai manfaat yang optimal bagi jemaah haji Indonesia. Patut kita syukuri, bahwa di tengah berbagai tantangan global seperti perlambatan ekonomi dunia, ketegangan geopolitik, fluktuasi harga komoditas, dan dinamika suku bunga internasional, Indonesia mampu mempertahankan momentum pertumbuhan ekonomi yang relatif kuat. Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat bahwa ekonomi Indonesia sepanjang tahun 2025 tumbuh sebesar 5,11%, lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan tahun 2024 sebesar 5,03%. Di mana pada tahun 2025, nilai Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia mencapai Rp23.821,1 triliun dengan PDB per kapita sebesar Rp83,7 juta atau setara USD5.083,4. Pertumbuhan tersebut terutama ditopang oleh peningkatan konsumsi rumah tangga, investasi, serta kinerja ekspor yang tetap positif. Dewan Pengawas menilai bahwa stabilitas ekonomi nasional yang terjaga memberikan dampak positif terhadap pengelolaan Dana Abadi Umat dan dana haji yang dikelola BPKH.

SUPERVISORY BOARD'S ASSESSMENT OF THE EXECUTIVE BOARD'S PERFORMANCE AND ITS ASSESSMENT CRITERIA

The Supervisory Board views 2025 as a period marked by persistent global economic uncertainties, yet the national economy demonstrated strong resilience. This condition served as critical factor in supporting the sustainability of hajj fund management while preserving BPKH's capacity to generate optimal returns for Indonesian hajj pilgrims. We should be grateful that amid various global challenges—such as the worldwide economic slowdown, geopolitical tensions, commodity price volatility, and international interest rate dynamics—Indonesia maintained relatively robust economic growth momentum. Statistics Indonesia (BPS) recorded that Indonesia's economy grew by 5.11% throughout 2025, increased from 5.03% in 2024. In 2025, Indonesia's Gross Domestic Product (GDP) reached Rp23,821.1 trillion, with a GDP per capita of Rp83.7 million (equivalent to USD5,083.4). Growth was primarily anchored by increases in household consumption, investment, and sustained positive export performance. The Supervisory Board assesses that sustained national macroeconomic stability positively impacted the management of the Ummah Endowment Fund and hajj funds managed by BPKH.

Namun perlu digarisbawahi, bahwa sepanjang tahun 2025, BPKH beroperasi di tengah dinamika perekonomian yang cukup dinamis, yang ditandai dengan kecenderungan penurunan BI 7-Day Reverse Repo Rate dari kisaran 6,00%–6,25% pada tahun 2024 menjadi 4,75%–5,75% pada tahun 2025, serta penurunan rata-rata *yield* Surat Berharga Negara (SBN) tenor 10 tahun dari 7,00%–7,10% menjadi 6,00%–6,30%. Kondisi tersebut secara langsung menekan imbal hasil penempatan dana pada Bank Penerima Setoran (BPS) Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH) maupun instrumen surat berharga yang jatuh tempo dan memerlukan reinvestasi pada tingkat kupon yang lebih rendah.

However, it must be emphasized that throughout 2025, BPKH operated within a dynamic economic environment, characterized by a downward trend in the BI 7-Day Reverse Repo Rate from 6.00%–6.25% in 2024 to 4.75%–5.75% in 2025, alongside a decrease in the average 10-year Sovereign Bonds yield from 7.00%–7.10% to 6.00%–6.30%. These conditions directly compressed returns on fund placements across Receiving Bank for Hajj Pilgrimage Deposit as well as maturing debt securities that required reinvestment at lower coupon rates.

Di tengah tantangan eksternal tersebut, Dewan Pengawas memandang BPKH secara umum mampu menjaga stabilitas kelembagaan dan mencatatkan pertumbuhan yang positif. Total Aset BPKH secara konsolidasian tumbuh 8,11% dari Rp221,05 triliun menjadi Rp238,96 triliun, dengan Dana Kelolaan mencapai Rp180,72 triliun atau tumbuh 5,29% dibandingkan tahun sebelumnya. Animo masyarakat untuk menunaikan ibadah haji juga meningkat signifikan, tercermin dari jumlah pendaftar jemaah haji baru yang mencapai 488.820 jemaah, atau 115,83% dari target tahunan, tumbuh 22,59% secara tahunan. Pertumbuhan pendaftar ini turut mendorong penerimaan setoran awal Biaya Perjalanan Ibadah Haji (Bipih) baru sebesar Rp14,63 triliun.

Amid these external challenges, the Supervisory Board views that BPKH generally succeeded in maintaining institutional stability and recording positive growth. BPKH's Consolidated Total Assets grew by 8.11% from Rp221.05 trillion to Rp238.96 trillion, with Managed Funds reaching Rp180.72 trillion, representing a 5.29% year-on-year increase. Public enthusiasm to undertake the hajj pilgrimage also surged significantly, as reflected in 488,820 new hajj registrations, achieving 115.83% of the annual target and growing 22.59% year-on-year. This growth in applicant volume drove new initial Hajj Travel Costs deposit receipts to Rp14.63 trillion.

Meski demikian, Dewan Pengawas juga mencermati bahwa pertumbuhan nominal tersebut belum sepenuhnya diiringi oleh optimalisasi kualitas hasil pengelolaan dana. Realisasi Dana Kelolaan dan Nilai Manfaat masing-masing baru mencapai 95,69% dan 93,51% dari target Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) 2025, dengan *yield* gabungan sebesar 6,84%, di bawah target Renstra sebesar 7,60%. Selain faktor pasar, tahun 2025 juga menegaskan pentingnya penguatan ketahanan kelembagaan secara menyeluruh. Ketahanan tersebut tidak hanya diukur dari sisi keuangan, tetapi juga dari kesiapan infrastruktur teknologi, keamanan informasi, serta keberlangsungan operasional dalam menghadapi berbagai risiko.

Nevertheless, the Supervisory Board also notes that this nominal expansion was not fully matched by an optimization in the quality of fund management returns. Actual Managed Funds and Returns realization reached only 95.69% and 93.51% of their respective 2025 Annual Work Plan and Budget targets, generating a combined yield of 6.84%, below the Strategic Plan target of 7.60%. Beyond market dynamics, 2025 underscored the importance of strengthening overall institutional resilience. This resilience is measured not only by financial standing, but also by technological infrastructure readiness, information security, and operational continuity in navigating various risks.

Adapun secara keseluruhan, Dewan Pengawas menilai perkembangan BPKH di tahun 2025 menunjukkan arah yang positif dengan fondasi kepatuhan dan efisiensi yang terjaga, namun tetap memerlukan penguatan pada aspek transformasi strategis, diversifikasi investasi, dan ketahanan operasional agar pertumbuhan yang dicapai dapat diterjemahkan secara lebih optimal menjadi Nilai Manfaat bagi Jemaah Haji.

Overall, the Supervisory Board assesses that BPKH's progress in 2025 reflected a positive trajectory with sustained compliance and efficiency foundations. However, continuous improvements remain imperative across strategic transformation, investment diversification, and operational resilience to ensure that achieved growth translates more effectively into Returns for Hajj Pilgrims.

Dewan Pengawas memandang penting untuk menegaskan bahwa tahun 2025 merupakan tahun transisi yang strategis bagi BPKH. Seiring dengan bergulirnya proses amandemen Undang-Undang No. 34 tahun 2014, Dewan Pengawas berkomitmen untuk mengawal proses ini secara profesional untuk memastikan kualitas dan ketegasan fungsi pengawasan yang selama ini dijalankan demi kepentingan Jemaah Haji Indonesia agar tetap terjaga.

Dewan Pengawas juga ingin menggarisbawahi bahwa pengelolaan Keuangan Haji merupakan amanah besar yang menyangkut kepentingan jutaan calon Jemaah Haji Indonesia. Oleh karena itu, di tengah capaian kinerja yang secara umum positif, Dewan Pengawas memandang perlu adanya percepatan pada tiga agenda strategis utama, yaitu: penguatan diversifikasi investasi dan optimalisasi capaian nilai manfaat; percepatan penataan dan penguatan tata kelola entitas anak usaha, khususnya PT Bank Muamalat Indonesia Tbk dan BPKH Limited, serta penguatan menyeluruh atas kerangka tata kelola, manajemen risiko, dan ketahanan teknologi informasi organisasi.

PENILAIAN DEWAN PENGAWAS ATAS KINERJA BADAN PELAKSANA DAN DASAR PENILAIANNYA

Pada dasarnya Dewan Pengawas diberikan amanah untuk mengawasi dan mengevaluasi kinerja Badan Pelaksana dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Di mana penilaian kinerja Badan Pelaksana oleh Dewan Pengawas dilaksanakan berdasarkan amanat Pasal 30 ayat (3) huruf f, Undang-Undang No. 34 Tahun 2014 dan Pasal 24 ayat (3) huruf f, Peraturan Presiden No. 110 Tahun 2017, dengan metodologi yang mengombinasikan Peraturan Kepala Badan Pelaksana No. 8 Tahun 2020 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Badan Pelaksana BPKH, praktik penilaian yang lazim berlaku pada Badan Usaha Milik Negara dan Kementerian/Lembaga, serta kaidah tata kelola yang berlaku umum. Penilaian mencakup empat dimensi utama dengan bobot yang seimbang, yaitu Kinerja Keuangan, Kinerja RKAT, Kinerja Indikator Sasaran, dan Pengelolaan Organisasi.

Berdasarkan hasil reviu dan pemeriksaan atas Laporan Kinerja dan Laporan Keuangan BPKH, Dewan Pengawas menilai kinerja kelembagaan BPKH tahun 2025 secara umum berada dalam kategori baik. Hal ini tercermin dari terjaganya rasio likuiditas wajib sebesar 2,47 kali BPIH, rasio solvabilitas sebesar 100,59%, efisiensi biaya operasional dengan rasio 3,51% terhadap Nilai Manfaat, dipertahankannya

The Supervisory Board deems it essential to emphasize that 2025 represented a strategic transition year for BPKH. Amid the ongoing legislative amendment process for Law No. 34 of 2014, the Supervisory Board remains committed to professionally overseeing this process to ensure that the rigorous oversight functions historically implemented in the best interests of Indonesian Hajj Pilgrims remain fully preserved.

The Supervisory Board also wishes to underscore that Hajj Fund Management is a profound trust involving the interests of millions of prospective Indonesian Hajj Pilgrims. Therefore, amid generally positive performance achievements, the Supervisory Board sees the need to accelerate three primary strategic agendas: expanding investment diversification and optimizing return generation; accelerating the restructuring and governance strenghtening of subsidiary entities, particularly PT Bank Muamalat Indonesia Tbk and BPKH Limited; and comprehensively strengthening the organization's governance framework, risk management practices, and information technology resilience.

SUPERVISORY BOARD'S ASSESSMENT OF THE EXECUTIVE BOARD'S PERFORMANCE AND ITS ASSESSMENT CRITERIA

Fundamentally, the Supervisory Board is entrusted with the mandate to oversee and evaluate the performance of the Executive Board in implementing its duties and responsibilities. The Supervisory Board's performance assessment of the Executive Board is conducted pursuant to Article 30 paragraph (3) letter f of Law No. 34 of 2014 and Article 24 paragraph (3) letter f of Presidential Regulation No. 110 of 2017. Assessment methodology combines Regulation of the Head of Executive Board No. 8 of 2020 on Guidelines for Performance Evaluation of BPKH Executive Board, established assessment practices in State-Owned Enterprises (SOEs) and Ministries/Agencies, and generally accepted governance principles. The evaluation encompasses four core dimensions with balanced weightings: Financial Performance, RKAT Performance, Target Indicator Performance, and Organizational Management.

Based on the review and audit of BPKH's Performance Report and Financial Statements, the Supervisory Board assesses BPKH's institutional performance in 2025 to be in the good category overall. This is reflected in maintaining the mandatory liquidity ratio at 2.47 times the Hajj Administration Cost, a solvency ratio of 100.59%, operational cost efficiency with a ratio of 3.51% against Returns, the

opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), serta pencapaian pendaftar jemaah haji baru yang jauh melampaui target.

Meskipun demikian, Dewan Pengawas memandang perlu adanya penguatan pada beberapa area strategis. Pertama, capaian Dana Kelolaan dan Nilai Manfaat, meski tumbuh secara tahunan, masih berada di bawah target RKAT 2025, dengan *yield* gabungan yang menurun dibandingkan tahun sebelumnya. Kedua, realisasi Investasi Langsung dan Investasi Lainnya (ILAL) tercatat sangat rendah, yakni masing-masing hanya 31,73% dan 0,00% dari target, mencerminkan belum optimalnya upaya diversifikasi portofolio pada instrumen yang berpotensi memberikan imbal hasil lebih tinggi. Ketiga, pada aspek tata kelola dan manajemen risiko, Dewan Pengawas mencatat bahwa capaian administratif dan kepatuhan formal, seperti skor penerapan *Good Governance* (GG) dan opini audit, belum sepenuhnya diimbangi oleh kematangan implementasi manajemen risiko di tingkat operasional. Hal ini menunjukkan perlunya penguatan pengelolaan risiko secara berkelanjutan, termasuk pada aspek teknologi informasi, keamanan informasi, dan keberlangsungan operasional.

Dewan Pengawas juga memberikan perhatian khusus terhadap kinerja entitas anak usaha. Di mana PT Bank Muamalat Indonesia Tbk mencatatkan rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) yang tinggi dan memerlukan percepatan proses penataan strategis, sementara BPKH Limited menunjukkan pertumbuhan pendapatan yang signifikan namun belum diikuti oleh efisiensi biaya yang memadai, tecermin dari penurunan laba bersih dan peningkatan *Cost to Income Ratio*. Berdasarkan penilaian tersebut, Dewan Pengawas menyampaikan rangkaian rekomendasi strategis kepada Badan Pelaksana untuk memperkuat diversifikasi investasi, mempercepat langkah strategis pada entitas anak, serta memperkokoh kerangka tata kelola dan manajemen risiko organisasi.

Adapun secara umum, Dewan Pengawas menilai bahwa kinerja Badan Pelaksana BPKH sepanjang tahun 2025 telah menunjukkan capaian yang baik dalam melaksanakan mandat pengelolaan Keuangan Haji secara amanah, profesional, transparan, dan akuntabel. Di tengah dinamika perekonomian global dan nasional yang masih diwarnai oleh ketidakpastian pasar keuangan, fluktuasi nilai tukar, serta perubahan tingkat suku bunga, Badan Pelaksana dinilai mampu menjaga stabilitas pengelolaan dana haji melalui penerapan strategi investasi yang *prudent*, diversifikasi portofolio yang terukur, serta penguatan manajemen risiko yang berkesinambungan.

maintenance of an Unqualified Opinion from the Audit Board of the Republic of Indonesia, and new hajj pilgrim registrations significantly exceeding target levels.

Nevertheless, the Supervisory Board deems that strengthening remain necessary across several strategic areas. First, while Managed Funds and Returns achievements grew year-on-year, they remained below the 2025 RKAT targets, with combined yields declining compared to the previous year. Second, realization for Direct Investments and Other Investments reached very low levels at just 31.73% and 0.00% of their respective targets reflecting sub-optimal portfolio diversification efforts into instruments with higher return potential. Third, in the aspects of governance and risk management, the Supervisory Board noted that administrative achievements and formal compliance, such as Good Governance (GG) implementation scores and audit opinions, have not been fully balanced by the maturity of risk management implementation at the operational level. This indicates the need for continuous strengthening of risk management, including in the aspects of information technology, information security, and operational sustainability.

The Supervisory Board also highlights performance across subsidiary entities. PT Bank Muamalat Indonesia Tbk recorded a high Operational Expense to Operating Revenue (BOPO) ratio, necessitating accelerated strategic restructuring. Meanwhile, BPKH Limited demonstrated significant revenue growth that was not yet accompanied by adequate cost efficiency, as reflected in a decrease in net profit and an increase in the Cost-to-Income Ratio. Based on these assessments, the Supervisory Board submitted a series of strategic recommendations to the Executive Board to broaden investment diversification, accelerate strategic measures across subsidiaries, and strengthening the organization's governance and risk management frameworks.

Overall, the Supervisory Board considers that the performance of BPKH's Executive Board throughout 2025 reflected solid achievements in implementing the mandate of Hajj Fund Management in a trustworthy, professional, transparent, and accountable manner. Amid global and national economic dynamics shaped by financial market uncertainties, exchange rate fluctuations, and interest rate shifts, the Executive Board successfully maintained the stability of hajj fund management through prudent investment strategies, measured portfolio diversification, and continuous risk management strengthening.

PENGAWASAN SERTA PERAN DEWAN PENGAWAS DALAM PERUMUSAN DAN IMPLEMENTASI STRATEGI

Dewan Pengawas menjalankan fungsi pengawasan atas perencanaan, pelaksanaan, serta pertanggungjawaban dan pelaporan Keuangan Haji secara berkesinambungan sepanjang siklus tahun 2025, dimulai sejak tahap perumusan RKAT dan pemutakhiran Rencana Strategis (Renstra) 2022–2027 oleh Badan Pelaksana. Dalam tahap perumusan, Dewan Pengawas memberikan pertimbangan dan masukan atas rancangan target dan alokasi sumber daya, termasuk mencermati kewajaran asumsi makroekonomi yang digunakan serta keselarasan strategi investasi dengan prinsip kehati-hatian dan kepatuhan syariah.

Pada tahap implementasi, pengawasan dilaksanakan melalui forum Rapat Gabungan (Ragab) secara berkala antara Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana, di mana capaian kinerja triwulanan direviu dan dibandingkan dengan target RKAT serta *Balanced Scorecard* (BSC) yang telah ditetapkan. Dalam forum (Ragab) yang diselenggarakan secara rutin dan berkala ini, Dewan Pengawas juga memiliki kesempatan untuk menyampaikan pandangan, masukan, dan arahan secara langsung kepada Badan Pelaksana atas capaian kinerja, isu strategis, serta tindak lanjut atas rekomendasi sebelumnya.

Melalui mekanisme ini, Dewan Pengawas secara aktif memantau realisasi strategi investasi, khususnya pada segmen Investasi Langsung dan Investasi Lainnya (ILAL), yang sepanjang tahun 2025 belum menunjukkan capaian sesuai harapan. Dewan Pengawas turut memberikan pertimbangan strategis atas rencana *Strategic Asset Allocation* (SAA) agar portofolio investasi tidak semata bertumpu pada instrumen surat berharga, melainkan terdiversifikasi pada instrumen strategis yang mampu memberikan Nilai Manfaat jangka panjang yang berkelanjutan.

Selain forum tersebut, Dewan Pengawas turut menjalankan fungsi pengawasan melalui rapat internal antar-anggota Dewan Pengawas sesuai pembagian bidang pengawasan masing-masing, rapat komite di bawah Dewan Pengawas, serta komunikasi tertulis berupa surat resmi yang memuat catatan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada Badan Pelaksana.

Di samping mekanisme rutin tersebut, Dewan Pengawas juga memberikan nasihat secara insidental dalam merespons perkembangan atau peristiwa penting yang memerlukan

SUPERVISORY OVERSIGHT AND THE ROLE OF THE SUPERVISORY BOARD IN STRATEGY FORMULATION AND IMPLEMENTATION

The Supervisory Board exercised continuous oversight across the planning, execution, accountability, and reporting cycles of Hajj Fund Management throughout 2025, beginning with the formulation of the 2025 Annual Work Plan and Budget (RKAT) and the update of the 2022–2027 Strategic Plan by the Executive Board. During the formulation phase, the Supervisory Board provided considerations and recommendations on target designs and resource allocations, paying particular attention to the reasonableness of underlying macroeconomic assumptions and the alignment of investment strategies with prudent standards and sharia compliance.

During the implementation phase, oversight was conducted through periodic Joint Meetings between the Supervisory Board and the Executive Board, where quarterly performance achievements were reviewed and benchmarked against established RKAT targets and Balanced Scorecard (BSC) indicators. In these regularly held Joint Meetings, the Supervisory Board also conveyed direct views, recommendations, and strategic directions to the Executive Board regarding performance milestones, strategic issues, and the follow-up of prior recommendations.

Through this mechanism, the Supervisory Board actively monitored the implementation of investment strategies, particularly regarding Direct Investments and Other Investments, which did not meet target expectations in 2025. The Supervisory Board provided strategic input on the Strategic Asset Allocation (SAA) plan to ensure the investment portfolio does not rely solely on fixed-income securities, but is diversified into strategic instruments capable of generating sustainable long-term Returns.

In addition to Joint Meetings, the Supervisory Board conducted its supervisory functions through internal meetings among Supervisory Board members based on their respective oversight domains, meetings of committees under the Supervisory Board, and formal written correspondence containing observations, considerations, and recommendations addressed to the Executive Board.

Beyond routine mechanisms, the Supervisory Board provided ad-hoc guidance in response to significant developments or events requiring immediate attention. All guidance,

perhatian segera. Seluruh nasihat, pertimbangan, dan rekomendasi yang disampaikan didokumentasikan secara formal dan menjadi bagian dari materi pelaporan pengawasan Dewan Pengawas kepada Presiden melalui Menteri Agama, sebagaimana diamanatkan peraturan perundang-undangan.

Dalam pelaksanaan pengawasan tersebut, Dewan Pengawas turut mengidentifikasi sejumlah kendala struktural yang memengaruhi efektivitas eksekusi strategi, di antaranya konsentrasi beban kerja pada salah satu unit fungsional yang membawahkan fungsi investasi langsung, perencanaan, serta riset dan pengembangan sekaligus. Kondisi ini dinilai turut memengaruhi kecepatan pengambilan keputusan dan akselerasi realisasi investasi strategis. Atas temuan tersebut, Dewan Pengawas telah menyampaikan rekomendasi kepada Badan Pelaksana untuk melakukan penataan ulang pembagian tugas dan *span of control* guna memastikan proses analisis dan eksekusi investasi dapat berjalan lebih efektif, akuntabel, dan tepat waktu.

Dewan Pengawas juga secara konsisten memantau tindak lanjut Badan Pelaksana atas nasihat dan rekomendasi yang telah disampaikan, sebagai bagian dari siklus pengawasan yang berkelanjutan. Ke depan, Dewan Pengawas akan terus mendorong penguatan responsivitas Badan Pelaksana dalam menindaklanjuti nasihat yang diberikan, khususnya pada isu-isu yang bersifat strategis dan berdampak signifikan terhadap kinerja jangka panjang BPKH.

PANDANGAN DEWAN PENGAWAS ATAS PROSPEK BPKH KE DEPAN

Memasuki tahun 2026, Dewan Pengawas memandang BPKH menghadapi babak baru yang penting. Atas proyeksi dan target yang disusun Badan Pelaksana untuk tahun 2026, Dewan Pengawas berpandangan bahwa penetapan target perlu tetap mempertimbangkan realitas kondisi pasar keuangan yang diperkirakan masih diwarnai oleh tren suku bunga acuan yang relatif rendah, sehingga strategi diversifikasi investasi, khususnya pada Investasi Langsung dan Investasi Lainnya, menjadi krusial untuk mengurangi ketergantungan pada instrumen surat berharga dan penempatan perbankan semata. Dewan Pengawas juga akan terus mendorong percepatan proses divestasi kepemilikan saham pada PT Bank Muamalat Indonesia Tbk serta penguatan tata kelola BPKH Limited, mengingat kedua entitas anak tersebut menjadi salah satu determinan penting kinerja konsolidasi BPKH ke depan.

considerations, and recommendations delivered were formally documented and incorporated into the Supervisory Board's oversight reporting to the President of the Republic of Indonesia through the Minister of Religious Affairs, as mandated by prevailing laws and regulations.

In carrying out its oversight duties, the Supervisory Board identified structural constraints affecting strategy execution efficiency, including the heavy concentration of workload within a single functional unit overseeing direct investment, planning, and research and development simultaneously. This condition impacted decision-making speed and delayed the execution of strategic investments. In response to these findings, the Supervisory Board recommended that the Executive Board realign duty assignments and span of control to ensure investment analysis and execution processes operate more effectively, accountably, and in a timely manner.

As part of its continuous oversight cycle, the Supervisory Board consistently monitored the Executive Board's follow-up on advice and recommendations provided. Moving forward, the Supervisory Board will continue to encourage greater responsiveness from the Executive Board in implementing advice, particularly on strategic issues that significantly impact BPKH's long-term performance.

SUPERVISORY BOARD'S VIEWS ON BPKH'S FUTURE OUTLOOK

Entering 2026, the Supervisory Board views that BPKH is stepping into an important new chapter. Regarding the projections and targets established by the Executive Board for 2026, the Supervisory Board maintains that target-setting must continuously account for financial market realities, which are expected to remain influenced by relatively low benchmark interest rate trends. Consequently, investment diversification strategies particularly across Direct Investments and Other Investments become crucial to reducing sole reliance on fixed-income securities and bank deposits. The Supervisory Board will also continue to urge the acceleration of the share divestment process in PT Bank Muamalat Indonesia Tbk and the governance strengthening of BPKH Limited, given that both subsidiaries serve as key determinants of BPKH's future consolidated performance.

Dari sisi tantangan, Dewan Pengawas mengidentifikasi tiga area utama yang memerlukan perhatian serius Badan Pelaksana pada tahun 2026, yaitu: optimalisasi pencapaian nilai manfaat; penguatan ketahanan siber dan *Business Continuity Management*, percepatan implementasi *Single Source of Truth* (SSOT) untuk meningkatkan keandalan dan akurasi data pelaporan, serta penyelesaian tuntas atas rekomendasi pengawasan yang masih tertunda. Dewan Pengawas optimistis bahwa dengan mitigasi yang tepat atas tantangan tersebut, BPKH dapat terus memperkuat kontribusinya dalam memberikan Nilai Manfaat yang optimal bagi Jemaah Haji Indonesia.

In terms of challenges, the Supervisory Board identifies three primary areas requiring serious attention from the Executive Board in 2026: optimizing return generation; strengthening cybersecurity resilience and Business Continuity Management (BCM); accelerating the implementation of the Single Source of Truth (SSOT) to elevate data reporting reliability and accuracy; and ensuring the complete resolution of outstanding supervisory recommendations. The Supervisory Board remains optimistic that with appropriate mitigations in place, BPKH can continuously reinforce its contribution toward delivering optimal Returns for Indonesian Hajj Pilgrims.

PANDANGAN ATAU TANGGAPAN DEWAN PENGAWAS ATAS PENERAPAN *GOOD GOVERNANCE* DI LINGKUP BPKH

Dewan Pengawas sangat mengapresiasi upaya BPKH untuk senantiasa menerapkan prinsip-prinsip dan praktik *Good Governance* dalam melaksanakan kegiatan operasional yang dijalankan. Dewan Pengawas terus mendukung setiap upaya BPKH dalam memprioritaskan praktik *Good Governance* untuk memberikan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan. Secara umum, Dewan Pengawas memandang bahwa penerapan prinsip-prinsip *Good Governance* di lingkup BPKH telah berjalan dengan baik.

SUPERVISORY BOARD'S VIEWS AND RESPONSES ON GOOD GOVERNANCE IMPLEMENTATION WITHIN BPKH

The Supervisory Board highly appreciates BPKH's continuous efforts to uphold Good Governance principles and practices across its operational activities. The Supervisory Board remains fully supportive of every initiative by BPKH to prioritize Good Governance practices to deliver added value to all stakeholders. Overall, the Supervisory Board considers that the implementation of Good Governance principles within BPKH has been implemented effectively.

Di satu sisi Dewan Pengawas mengapresiasi capaian BPKH dalam mempertahankan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) serta skor *Good Governance* (GG) yang masih berada pada kategori "Sangat Baik", sebagai cerminan komitmen kepatuhan terhadap standar akuntansi, regulasi, dan tata kelola perusahaan secara formal. Di samping itu, tingkat penyelesaian tindak lanjut rekomendasi BPK yang mencapai lebih dari 90% juga turut menunjukkan komitmen akuntabilitas yang kuat dari Badan Pelaksana.

On one hand, the Supervisory Board commends BPKH's achievements in maintaining an Unqualified Opinion from the Audit Board of the Republic of Indonesia (BPK) and sustaining a Good Governance (GG) implementation score in the "Very Good" category, reflecting a firm commitment to formal compliance with accounting standards, regulations, and corporate governance norms. Furthermore, achieving a resolution rate of over 90% for BPK audit recommendations demonstrates the Executive Board's strong commitment to accountability.

Meskipun demikian, Dewan Pengawas memandang penerapan tata kelola yang baik tidak cukup diukur semata dari capaian administratif dan skor formal, melainkan juga dari kematangan implementasinya pada tingkat operasional. Dalam konteks ini, Dewan Pengawas mencatat masih terdapat ruang penguatan pada beberapa aspek, di antaranya penyelesaian tindak lanjut rekomendasi audit internal yang relatif lebih rendah dibandingkan audit eksternal, penguatan proses manajemen risiko di tingkat unit kerja, serta perbaikan tata kelola hubungan kerja antara Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana.

Nevertheless, the Supervisory Board maintains that sound governance implementation cannot be measured solely by administrative achievements and formal scores, but must also be evaluated by its operational maturity. In this context, the Supervisory Board notes that room for improvement remains across several aspects, including internal audit recommendation follow-up rates which remain relatively lower than external audit resolutions risk management process integration at the work unit level, and improvements in the working relationship dynamics between the Supervisory Board and the Executive Board.

Dewan Pengawas memandang bahwa penguatan tata kelola BPKH perlu terus bertransformasi dari pendekatan yang berorientasi pada pemenuhan kepatuhan *(compliance-based governance)* menuju tata kelola yang berbasis mitigasi risiko secara menyeluruh *(risk-informed governance)*, termasuk pengawasan yang terintegrasi antara BPKH sebagai induk dengan seluruh entitas anak usahanya. Dewan Pengawas akan terus mengawal penguatan ini sebagai bagian dari amanah pengelolaan Keuangan Haji yang profesional, transparan, dan akuntabel.

The Supervisory Board emphasizes that strengthening BPKH's governance framework must continuously evolve from a compliance-based governance approach toward a comprehensive, risk-informed governance model. This includes driving integrated oversight between BPKH as the parent entity and all its subsidiaries. The Supervisory Board will continue to guide and oversee these enhancements as part of its trust to ensure professional, transparent, and accountable Hajj Fund Management.

PENILAIAN KINERJA KOMITE DI BAWAH DEWAN PENGAWAS

Dalam menjalankan fungsi pengawasannya, Dewan Pengawas didukung oleh pembagian bidang pengawasan di antara para anggotanya, yang mencakup bidang Pengawasan Audit Internal, Hukum, Sumber Daya Manusia (SDM) dan Pengelolaan Umum; Manajemen Risiko, Akuntansi Pelaporan, dan Perencanaan; Penghimpunan, Penempatan, Investasi Langsung dan Lainnya Dalam Negeri, Tresuri dan Pengendalian Keuangan; Instrumen Surat Berharga dan Emas, Transformasi dan Teknologi Informasi; Investasi Langsung dan Lainnya Luar Negeri dan Kepatuhan; serta Kemaslahatan, Administrasi dan Dukungan Kerja, Hubungan Masyarakat dan Administrasi Kantor. Struktur ini memungkinkan pendalaman pengawasan yang lebih menyeluruh atas setiap lini kinerja Badan Pelaksana. Disamping itu Dewan Pengawas dibantu oleh tiga Komite yaitu Komite Audit, Komite Manajemen Risiko dan Syariah dan Komite Investasi dan Penempatan untuk mendukung kinerja pengawasan Dewan Pengawas.

PERFORMANCE ASSESSMENT OF COMMITTEES UNDER THE SUPERVISORY BOARD

In carrying out its oversight functions, the Supervisory Board is supported by specific supervisory domains assigned among its members. These domains encompass Internal Audit Oversight, Legal, Human Resources (HR), and General Management; Risk Management, Accounting, Reporting, and Planning; Fundraising, Placement, Domestic Direct and Other Investments, Treasury, and Financial Control; Fixed Income Instruments and Gold, Transformation, and Information Technology; Overseas Direct and Other Investments, and Compliance; as well as Sustainability, Operational Administration and Support, Public Relations, and Office Administration. This structure enables a more comprehensive and in-depth oversight across every line of performance within the Executive Board. In addition, the Supervisory Board is assisted by three committees the Audit Committee, Sharia and Risk Management Committee, and Investment and Placement Committee to support the Supervisory Board's oversight duties.

Sepanjang tahun 2025, mekanisme pengawasan berbasis bidang dan dibantu oleh Komite di bawah Dewan Pengawas tersebut secara umum telah berjalan efektif dalam mendukung fungsi Dewan Pengawas, tecermin dari kualitas materi kajian dan rekomendasi untuk pengambilan keputusan dan yang disampaikan pada forum Rapat Gabungan maupun dalam proses penilaian kinerja Badan Pelaksana secara kelembagaan dan individual. Setiap Komite turut berkontribusi dalam mengidentifikasi permasalahan spesifik pada area yang menjadi tanggung jawabnya, mulai dari isu investasi dan penempatan dana, manajemen risiko, teknologi informasi, hingga tata kelola entitas anak usaha.

Throughout 2025, this domain-based oversight mechanism, supported by the Committees under the Supervisory Board, generally operated effectively in fulfilling the Supervisory Board's functions. This effectiveness is reflected in the quality of analytical materials and recommendations formulated for decision-making, which were presented during Joint Meetings as well as during institutional and individual performance evaluation processes of the Executive Board. Each Committee contributed to identifying specific issues within its respective domain, ranging from investment and fund placement matters, risk management, and information technology, to the governance of subsidiary entities.

Dewan Pengawas memandang penguatan lebih lanjut tetap diperlukan pada aspek percepatan tindak lanjut atas rekomendasi yang telah disampaikan Badan Pelaksana,

The Supervisory Board considers that further improvements remain necessary regarding the accelerated follow-up on recommendations submitted to the Executive Board.

serta peningkatan koordinasi lintas bidang pengawasan agar isu-isu yang bersifat sistemik, seperti keterkaitan antara manajemen risiko, teknologi informasi, dan tata kelola anak usaha, dapat ditangani secara lebih terintegrasi. Ke depan, Dewan Pengawas akan terus memperkuat efektivitas kerja bidang-bidang pengawasan tersebut.

Additionally, strengthening cross-domain coordination is essential to address systemic issues such as the interlinkages between risk management, information technology, and subsidiary governance in a more integrated manner. Moving forward, the Supervisory Board will continuously increase the operational effectiveness of these supervisory domains.

INFORMASI TERKAIT KOMPOSISI DAN SUSUNAN DEWAN PENGAWAS

Berdasarkan Undang-Undang No. 34 Tahun 2014, keanggotaan Dewan Pengawas diangkat dan diberhentikan oleh Presiden dan terdiri dari 7 (tujuh) orang anggota dengan komposisi 2 (dua) orang anggota dari unsur Pemerintah (Kementerian Keuangan dan Kementerian Agama) serta 5 (lima) orang dari unsur profesional/masyarakat yang akan melaksanakan tugas dan fungsinya untuk jangka waktu 5 (lima) tahun.

Adapun sepanjang tahun 2025, tidak terdapat perubahan susunan dan komposisi Dewan Pengawas dengan susunan sebagai berikut:

INFORMATION ON THE COMPOSITION AND STRUCTURE OF THE SUPERVISORY BOARD

Under Law No. 34 of 2014, members of the Supervisory Board are appointed and dismissed by the President and consist of 7 (seven) members. The composition comprises 2 (two) members representing the Government (the Ministry of Finance and the Ministry of Religious Affairs) and 5 (five) members from professional/public backgrounds, serving a term of 5 (five) years to fulfill their duties and functions.

Throughout 2025, there were no changes in the composition and structure of the Supervisory Board, which comprised the following members:

Nama Name	Jabatan Position	Dasar Pengangkatan Appointment Basis	Masa Jabatan Term of Office	Unsur Keanggotaan Membership Category
H. Firmansyah N. Nazaroedin, Ak., M.Sc., CA., ASEAN CPA., QIA.	Ketua Dewan Pengawas merangkap Anggota Chairman of the Supervisory Board concurrently serving as Member	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of RI No. 101/P of 2022	2022-2027	Pemerintah Government
Dr. H. Deni Suardini, S.E., Ak., M.M., CFrA., CA., QIA., CGCAE.	Anggota Dewan Pengawas Member of the Supervisory Board	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of RI No. 101/P of 2022	2022-2027	Masyarakat Public
H. Heru Muara Sidik, Ak., CMA., CA., M.M., QIA., CIISA.	Anggota Dewan Pengawas Member of the Supervisory Board	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of RI No. 101/P of 2022	2022-2027	Masyarakat Public
Dr. H. M. Dawud Arif Khan, S.E., M.Si., Ak., CPA., QIA., QGIA.	Anggota Dewan Pengawas Member of the Supervisory Board	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of RI No. 101/P of 2022	2022-2027	Masyarakat Public
Dr. H. Mulyadi, S.E., Akt., M.M., M.Si., CPMA., SAS., CA., QIA., QGIA.	Anggota Dewan Pengawas Member of the Supervisory Board	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of RI No. 101/P of 2022	2022-2027	Masyarakat Public
Dr. H. Rojikin. S.H., M.Si., QIA.	Anggota Dewan Pengawas Member of the Supervisory Board	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of RI No. 101/P of 2022	2022-2027	Masyarakat Public
Prof. Dr. H. Hamka Hasan Lc., M.A.	Anggota Dewan Pengawas Member of the Supervisory Board	Keputusan Presiden RI No. 166/P Tahun 2024 Presidential Decree of RI No. 166/P of 2024	2024-2027	Pemerintah Government

APRESIASI DAN PENUTUP

Pada kesempatan ini, izinkan kami selaku Dewan Pengawas BPKH mengucapkan terima kasih kepada para pemangku kepentingan yang telah memberikan arahan dan masukan yang cukup konstruktif bagi BPKH di sepanjang tahun 2025. Dewan Pengawas juga menyampaikan apresiasi atas dedikasi dan kerja keras Badan Pelaksana beserta seluruh jajaran BPKH dalam mengelola amanah Keuangan Haji sepanjang tahun 2025, sembari terus mendorong penguatan berkelanjutan pada area-area yang memerlukan perhatian. Dengan sinergi yang erat antara Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana, disertai semangat profesionalisme, transparansi, dan akuntabilitas, Dewan Pengawas optimistis BPKH dapat terus memberikan Nilai Manfaat yang optimal bagi kemaslahatan Jemaah Haji Indonesia.

APPRECIATION AND CLOSING

On this occasion, allow us as the Supervisory Board of BPKH to express gratitude to all stakeholders who provided constructive guidance and input to BPKH throughout 2025. The Supervisory Board also conveys its appreciation for the dedication and hard work of the Executive Board and all BPKH personnel in managing the trust of Hajj Fund Management during 2025, while continuing to encourage sustained enhancements in key focus areas. Driven by close synergy between the Supervisory Board and the Executive Board, together with a spirit of professionalism, transparency, and accountability, the Supervisory Board is optimistic that BPKH will continuously deliver optimal Returns for the welfare of Indonesian Hajj Pilgrims.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Jakarta, ... Tgl/bln 2026

Badan Pengelola Keuangan Haji
Hajj Fund Management Agency

H. Firmansyah N. Nazaroedin, Ak., M.Sc., CA., ASEAN CPA., QIA.
Ketua Dewan Pengawas merangkap Anggota
Chairman of the Supervisory Board concurrently serving as Member

Halaman ini sengaja dikosongkan
This page has been intentionally left blank



DR. FADLUL IMANSYAH, S.E., M.M., CIFP., AAK.
Kepala Badan Pelaksana, merangkap Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Audit Internal dan Kesekretariatan Badan
Chief of Executive Board concurrently serving as Member of the Executive Board for Internal Audit and Corporate Secretariat

Laporan Badan Pelaksana
Executive Board Report

Bismillahirrahmanirrahiim
Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Alhamdulillah, puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, di mana atas izin dan karunia-Nya, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) dapat terus memperkuat perannya dalam mendukung penyelenggaraan ibadah haji yang berkelanjutan. Shalawat serta salam juga kami panjatkan ke hadirat junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW, yang atas berkah-Nya, kami mampu mempertahankan kinerja positif di tengah dinamika yang penuh tantangan. Pencapaian ini juga tak lepas dari penerapan berbagai kebijakan strategis yang dilaksanakan BPKH untuk terus membukukan kinerja yang positif dan berkelanjutan, dengan senantiasa konsisten dalam memberikan pelayanan terbaik bagi calon jemaah haji. Selanjutnya dengan penuh rasa hormat, pada kesempatan ini izinkan kami selaku Badan Pelaksana BPKH, menyampaikan Laporan Tahunan BPKH untuk tahun buku 2025, yang menyajikan gambaran mengenai kinerja dan pengelolaan BPKH sepanjang tahun 2025, dengan terus menjalankan mandat sesuai amanat Undang-Undang No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji.

All praise and gratitude to Allah SWT. By the grace and blessings of the Almighty, the Hajj Fund Management Agency (BPKH) has been able to continuously strengthen its role in supporting the sustainable administration of the hajj pilgrimage. Peace and blessings be upon our Prophet Muhammad SAW, with the guidance and blessings we have maintained positive performance amid a challenging dynamic environment. This achievement was made possible through the implementation of strategic policies implemented by BPKH to consistently record positive and sustainable performance, while remaining steadfast in providing the best service for prospective hajj pilgrims. Respectfully, on this occasion, allow us, as the Executive Board of BPKH, to present the 2025 BPKH Annual Report, which presents BPKH's performance and management throughout 2025 as we fulfill our mandate under Law No. 34 of 2014 concerning Hajj Financial Management.

TINJAUAN PEREKONOMIAN DAN INDUSTRI KEUANGAN SYARIAH 2025 SERTA PENGARUHNYA BAGI BPKH

Di tengah kondisi perekonomian yang masih diselimuti dengan ketidakpastian, BPKH tercatat terus menunjukkan perkembangan positif dalam menjalankan mandat pengelolaan keuangan haji secara aman, profesional, transparan, akuntabel, dan sesuai prinsip syariah. Di tengah dinamika ekonomi global, volatilitas pasar keuangan, perubahan arah kebijakan moneter, serta meningkatnya kebutuhan pembiayaan penyelenggaraan ibadah haji, BPKH tetap mampu menjaga stabilitas dana kelolaan dan menghasilkan nilai manfaat yang signifikan bagi jemaah haji Indonesia.

Seperti diketahui, dinamika ekonomi global di tahun 2025, masih dipengaruhi oleh ketegangan perang dagang Amerika Serikat (AS) dengan Tiongkok dan penurunan suku bunga The Fed yang lebih agresif. Perlambatan aktivitas ekonomi AS dan pelemahan pasar tenaga kerja mendorong The Fed memangkas Fed Funds Rate (FFR) sebesar 50 bps pada triwulan-IV 2025 ke kisaran 3,50-3,75%. Pemangkasan lanjutan diharapkan dapat menopang pemulihan ekonomi

OVERVIEW OF THE ECONOMY AND SHARIA FINANCIAL INDUSTRY IN 2025 AND ITS IMPACT ON BPKH

Amid persistent global economic uncertainty, BPKH continued to demonstrate positive development in fulfilling its mandate to manage hajj funds safely, professionally, transparently, accountably, and in accordance with sharia principles. Despite global economic dynamics, financial market volatility, shifting monetary policy stances, and rising financing requirements for hajj operations, BPKH maintained the stability of its managed funds while generating significant returns for Indonesian hajj pilgrims.

As widely noted, global economic dynamics in 2025 were still shaped by trade tensions between the United States (US) and China, alongside more aggressive rate cuts by The Fed. Slowing US economic activity and a softening labor market prompted The Fed to cut the Fed Funds Rate (FFR) by 50 bps in the fourth quarter of 2025 to a range of 3.50%–3.75%. Further rate cuts are expected to support economic recovery and spur capital flows into emerging

dan meningkatkan aliran modal ke emerging markets. Adapun The International Monetary Fund (IMF) dalam World Economic Outlook (WEO) Januari 2026 merevisi proyeksi pertumbuhan ekonomi global tahun 2025 menjadi 3,3%, lebih tinggi dari proyeksi di bulan Oktober 2025, di mana pertumbuhan ekonomi global tahun 2025 sebelumnya diprediksi tumbuh sebesar 3,2%.

markets. Meanwhile, the International Monetary Fund (IMF), in its January 2026 World Economic Outlook (WEO), revised its 2025 global economic growth forecast upward to 3.3%, compared to the October 2025 projection of 3.2%.

Sementara itu, perekonomian Indonesia pada tahun 2025 menunjukkan ketahanan yang kuat di tengah dinamika ekonomi global yang masih dibayangi ketidakpastian geopolitik, fluktuasi harga komoditas, serta tekanan perdagangan internasional. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), ekonomi Indonesia tercatat tumbuh sebesar 5,11% pada tahun 2025, meningkat dibandingkan pertumbuhan tahun 2024 yang sebesar 5,03%. Nilai Produk Domestik Bruto (PDB) atas dasar harga berlaku mencapai Rp23.821,1 triliun, sementara PDB per kapita mencapai Rp83,7 juta atau setara USD5.083,4. Pertumbuhan tersebut didorong oleh tetap kuatnya konsumsi rumah tangga, peningkatan investasi, serta pertumbuhan ekspor barang dan jasa yang mencapai 7,03%. Dari sisi lapangan usaha, sektor jasa lainnya, transportasi dan pergudangan, serta aktivitas terkait perdagangan dan pariwisata menjadi kontributor utama pertumbuhan ekonomi nasional.

Locally, the Indonesian economy demonstrated strong resilience throughout 2025 against a backdrop of global uncertainties driven by geopolitical tensions, commodity price volatility, and international trade pressures. According to Statistics Indonesia (BPS), Indonesia's economy grew by 5.11% in 2025, increased from 5.03% in 2024. Gross Domestic Product (GDP) at current prices reached Rp23,821.1 trillion, while GDP per capita stood at Rp83.7 million (equivalent to USD 5,083.4). Growth was anchored by sustained household consumption, higher investment, and robust growth in exports of goods and services, which rose by 7.03%. On the supply side, the other services sector, transportation and storage, as well as trade- and tourism-related activities served as the primary drivers of national economic growth.

Stabilitas makroekonomi yang terjaga sepanjang tahun 2025 turut mendukung iklim investasi dan aktivitas sektor keuangan. Pemerintah dan otoritas moneter terus memperkuat koordinasi kebijakan fiskal dan moneter guna menjaga daya beli masyarakat, mendorong investasi produktif, serta mempertahankan stabilitas nilai tukar dan inflasi. Kinerja ekonomi yang positif tersebut menjadi fondasi penting bagi pengembangan sektor jasa keuangan nasional, termasuk industri keuangan syariah yang semakin menunjukkan peran strategis dalam mendukung pembiayaan pembangunan dan penguatan ekonomi berbasis prinsip syariah.

Maintained macroeconomic stability throughout 2025 bolstered the investment climate and financial sector activity. The Government and monetary authorities continuously reinforced fiscal and monetary policy coordination to safeguard public purchasing power, encourage productive investment, and maintain exchange rate stability and low inflation. This solid economic performance laid a crucial foundation for the expansion of the national financial services sector, including the sharia financial industry, which increasingly plays a strategic role in supporting development financing and strengthening a sharia-compliant economy.

Sejalan dengan perkembangan ekonomi nasional, industri keuangan syariah Indonesia mencatatkan pertumbuhan yang solid sepanjang tahun 2025. Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan (OJK), total aset industri keuangan syariah pada tahun 2025 tercatat mencapai Rp3.131 triliun, meningkat 8,61% dibandingkan tahun sebelumnya. Pertumbuhan tersebut didukung oleh peningkatan aset pada seluruh sektor utama, yaitu perbankan syariah sebesar Rp1.067 triliun, pasar modal syariah sebesar Rp1.800 triliun, dan industri keuangan nonbank syariah sebesar Rp188 triliun. Capaian ini menunjukkan bahwa industri keuangan

In line with national economic developments, Indonesia's sharia financial industry recorded solid growth throughout 2025. Data from the Financial Services Authority (OJK) indicates that total assets in the sharia financial industry reached Rp3,131 trillion in 2025, reflecting an 8.61% year-on-year increase. This expansion was driven by asset growth across all core sub-sectors: sharia banking at Rp1,067 trillion, sharia capital markets at Rp1,800 trillion, and the sharia non-bank financial industry at Rp188 trillion. These achievements demonstrate that the sharia financial industry remains capable of sustainable growth despite

syariah tetap mampu tumbuh secara berkelanjutan di tengah tantangan global serta semakin mendapat kepercayaan dari masyarakat dan pelaku usaha sebagai alternatif sistem keuangan yang inklusif dan berkelanjutan.

global headwinds, gaining growing confidence from the public and businesses as an inclusive, sustainable financial alternative.

Perkembangan tersebut juga mencerminkan semakin kuatnya ekosistem ekonomi dan keuangan syariah nasional. Berbagai inisiatif penguatan literasi dan inklusi keuangan syariah, digitalisasi layanan, pengembangan instrumen pasar modal syariah, serta peningkatan sinergi antar pemangku kepentingan telah memperluas akses masyarakat terhadap produk dan layanan keuangan syariah. Ke depan, industri keuangan syariah diharapkan dapat terus meningkatkan kontribusinya terhadap pertumbuhan ekonomi nasional melalui penyediaan pembiayaan yang produktif, pengelolaan dana sosial syariah yang lebih optimal, serta dukungan terhadap pembangunan yang berkelanjutan dan berorientasi pada kemaslahatan umat.

These developments also reflect a strengthening national sharia economic and financial ecosystem. Various initiatives to increase sharia financial literacy and inclusion, digitize services, develop sharia capital market instruments, and foster greater stakeholder synergy have broadened public access to sharia-compliant financial products and services. Moving forward, the sharia financial industry is expected to further increase its contribution to national economic growth by providing productive financing, optimizing sharia social fund management, and supporting sustainable, public-welfare-oriented development.

Perkembangan perbankan syariah, pasar modal syariah, dan industri keuangan nonbank syariah semakin memperkuat peran ekonomi syariah sebagai salah satu pilar sistem keuangan nasional. Dukungan Pemerintah melalui penguatan ekosistem ekonomi syariah, percepatan digitalisasi layanan keuangan, serta peningkatan literasi dan inklusi keuangan syariah turut mendorong pertumbuhan industri secara berkelanjutan. Kondisi tersebut menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan instrumen investasi syariah yang aman, kompetitif, dan sesuai dengan prinsip syariah.

The progress observed across sharia banking, sharia capital markets, and the sharia non-bank financial sector reinforces sharia finance as one pillar of the national financial system. Government support delivered through ecosystem strengthening, accelerated service digitization, and expanded financial literacy and inclusion continues to drive sustainable industry growth. These conditions create a favorable environment for developing safe, competitive, and sharia-compliant investment instruments.

Sementara itu, bagi BPKH, perkembangan ekonomi dan industri keuangan syariah sepanjang tahun 2025 memberikan dampak yang positif terhadap pengelolaan dana haji. Pertumbuhan ekonomi yang terjaga berkontribusi pada stabilitas sektor keuangan dan meningkatkan peluang investasi pada instrumen syariah, baik di pasar uang syariah, sukuk negara, deposito syariah, maupun instrumen investasi syariah lainnya. Stabilitas makroekonomi juga mendukung terjaganya tingkat imbal hasil investasi yang menjadi salah satu sumber utama nilai manfaat dana haji. Di sisi lain, meningkatnya kapasitas dan kedalaman pasar keuangan syariah nasional memberikan lebih banyak alternatif investasi yang sesuai dengan prinsip kehati-hatian, keamanan, likuiditas, dan nilai manfaat sebagaimana diamanatkan dalam pengelolaan keuangan haji.

For BPKH, the growth of the economy and the sharia financial industry throughout 2025 positively impacted hajj fund management. Sustained economic growth contributed to financial sector stability and expanded investment opportunities across sharia-compliant instruments, including sharia money market instruments, state-issued sukuk, sharia deposits, and other sharia investment instruments. Macroeconomic stability also supported steady investment returns, which serve as the main source of returns from hajj funds. On the other hand, the growing capacity and depth of the national sharia financial market provided a broader range of investment options aligned with the principles of prudence, safety, liquidity, and returns as mandated in hajj fund management.

Selain membuka peluang peningkatan hasil investasi, perkembangan industri keuangan syariah juga memperkuat peran strategis BPKH dalam ekosistem ekonomi syariah

Beyond unlocking higher investment potential, the expansion of the sharia financial industry strengthen BPKH's strategic role within the national sharia economic ecosystem. As the

nasional. Sebagai institusi pengelola dana haji di Indonesia, BPKH memiliki peluang yang semakin luas untuk berpartisipasi dalam pengembangan instrumen keuangan syariah, mendukung pembiayaan pembangunan nasional melalui investasi syariah yang produktif, serta meningkatkan kontribusi terhadap kemaslahatan umat. Dengan dukungan kondisi ekonomi yang stabil dan industri keuangan syariah yang terus berkembang, BPKH diharapkan mampu mengoptimalkan pengelolaan dana haji secara profesional, transparan, dan berkelanjutan guna menjaga nilai manfaat bagi jemaah haji Indonesia saat ini maupun generasi mendatang.

administrator of Indonesia's hajj funds, BPKH projects expanded opportunities to participate in developing sharia financial instruments, support national infrastructure and development through productive sharia investments, and elevate its contribution to public welfare. Supported by stable economic conditions and a maturing sharia finance sector, BPKH aims to optimize hajj fund management professionally, transparently, and sustainably to preserve the returns for current and future generations of Indonesian pilgrims.

Adapun perkembangan BPKH pada tahun 2025 ditandai dengan pertumbuhan dana kelolaan yang mencapai Rp180,72 triliun dan capaian nilai manfaat sebesar sekitar Rp12,05 triliun. Capaian tersebut menunjukkan bahwa strategi pengelolaan dana haji yang dijalankan BPKH tetap berada pada jalur yang sehat, *prudent*, dan berorientasi pada keberlanjutan. BPKH juga terus menjaga kecukupan likuiditas untuk mendukung penyelenggaraan ibadah haji serta memastikan kewajiban kepada jemaah dapat dipenuhi secara tepat waktu.

BPKH's developments in 2025 were highlighted by an increase in managed funds to Rp180.72 trillion and generated returns approximately of Rp12.05 trillion. These results demonstrate that BPKH's hajj fund management strategy remains sound, prudent, and sustainability-focused. BPKH also maintained adequate liquidity reserves to support hajj administration and ensure all obligations to pilgrims are fulfilled in a timely manner.

Faktor internal yang memengaruhi perkembangan BPKH antara lain adalah penguatan tata kelola kelembagaan, optimalisasi portofolio investasi syariah, peningkatan kualitas manajemen risiko, penguatan fungsi pengawasan internal, serta perbaikan proses bisnis dan sistem informasi. Sementara itu, faktor eksternal yang turut memengaruhi kinerja BPKH mencakup kondisi pasar keuangan, tingkat imbal hasil instrumen syariah, perkembangan nilai tukar, inflasi, dinamika biaya layanan haji di Arab Saudi, serta perubahan ekosistem penyelenggaraan ibadah haji.

Internal factors influencing BPKH's growth included strengthened institutional governance , optimized sharia investment portfolio , upgraded risk management practices, stronger internal audit/supervisory functions, and refined business processes and information systems. On the other hand, external factors impacting BPKH's performance included financial market conditions, sharia instrument return rates, exchange rate movements, inflation, the dynamics of hajj service costs in Saudi Arabia, and structural shifts in the hajj administration ecosystem.

Dengan mempertimbangkan berbagai faktor tersebut, Badan Pelaksana menjalankan strategi yang menyeimbangkan antara keamanan dana, optimalisasi nilai manfaat, kecukupan likuiditas, dan keberlanjutan pengelolaan keuangan haji dalam jangka panjang.

Taking these factors into account, the Executive Board implemented a balanced strategy that harmonizes fund safety, return optimization, liquidity adequacy, and long-term financial sustainability in hajj fund management.

INISIATIF DAN KEBIJAKAN STRATEGIS

Untuk tahun 2025, Badan Pelaksana menetapkan sejumlah inisiatif dan kebijakan strategis dalam rangka memperkuat kinerja BPKH. Fokus utama strategi tersebut adalah menjaga keamanan dana haji, meningkatkan nilai manfaat, memperkuat likuiditas, mengoptimalkan portofolio investasi syariah, serta memperluas manfaat pengelolaan dana haji bagi jemaah dan umat Islam Indonesia.

INITIATIVE AND STRATEGIC POLICY

For 2025, the Executive Board established a series of strategic initiatives and policies aimed at increasing BPKH's performance. The primary focus of this strategy centered on safeguarding hajj funds, maximizing returns, strengthening liquidity, optimizing the sharia investment portfolio, and broadening the benefits of hajj fund management for pilgrims and the wider Indonesian Muslim community.

Inisiatif strategis yang dijalankan antara lain adalah optimalisasi penempatan serta investasi pada instrumen syariah yang aman dan produktif, penguatan pengelolaan risiko investasi, peningkatan efektivitas distribusi nilai manfaat, penguatan peran BPKH dalam ekosistem haji, juga pengembangan investasi yang memiliki keterkaitan langsung dengan kebutuhan jemaah haji, termasuk melalui penguatan peran BPKH Limited di Arab Saudi.

Strategic initiatives included optimizing allocations and investments in safe, productive sharia instruments, strengthening investment risk management, increasing the distribution efficiency of returns, strengthening BPKH's role within the hajj ecosystem, and expanding investments directly linked to pilgrims' needs, including by elevating the role of BPKH Limited in Saudi Arabia.

Dalam menetapkan inisiatif dan kebijakan strategis, Badan Pelaksana menggunakan sejumlah asumsi utama, antara lain kebutuhan likuiditas untuk penyelenggaraan ibadah haji, proyeksi pertumbuhan dana kelolaan, arah kebijakan ekonomi dan keuangan nasional, perkembangan pasar keuangan syariah, kebutuhan subsidi nilai manfaat bagi jemaah berangkat, serta keberlanjutan manfaat bagi jemaah tunggu.

In formulating these strategic initiatives and policies, the Executive Board relied on several baseline assumptions, including liquidity requirements for hajj administration, projected growth in managed funds, national economic and financial policy directions, sharia financial market developments, value benefit subsidy requirements for departing pilgrims, and long-term sustainability for waiting-list pilgrims.

Strategi tersebut diarahkan agar BPKH tidak hanya mampu menghasilkan imbal hasil yang optimal, tetapi juga tetap menjaga prinsip kehati-hatian, keamanan, likuiditas, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan. Adapun dalam perumusan strategi, Badan Pelaksana memiliki peran sentral dalam merumuskan, mengoordinasikan, dan mengimplementasikan inisiatif serta kebijakan strategis BPKH. Peran tersebut dijalankan melalui proses perencanaan yang terstruktur, berbasis data, dan memperhatikan mandat pengelolaan keuangan haji sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan.

This strategy was designed to ensure that BPKH not only yields optimal returns but also strictly upholds the principles of prudence, safety, liquidity, accountability, and regulatory compliance. In strategy formulation, the Executive Board played a central role in framing, coordinating, and implementing BPKH's strategic policies. This role was conducted through a structured, data-driven planning process aligned with the statutory mandate of hajj fund management.

Di mana dalam proses perumusan strategi, Badan Pelaksana melakukan evaluasi atas capaian kinerja tahun sebelumnya, menganalisis kondisi ekonomi dan pasar keuangan, mengidentifikasi kebutuhan pembiayaan haji, memetakan risiko utama, serta merumuskan prioritas program kerja dan anggaran. Proses tersebut juga melibatkan koordinasi lintas fungsi, mulai dari investasi, keuangan, manajemen risiko, hukum dan kepatuhan, operasional, teknologi informasi, komunikasi, hingga program kemaslahatan.

Throughout the strategy formulation process, the Executive Board evaluated prior-year performance milestones, analyzed macroeconomic and financial market conditions, identified hajj financing requirements, mapped key risk exposures, and defined work program priorities and budgets. This process involved cross-functional coordination spanning investments, finance, risk management, legal and compliance, operations, information technology, communications, and Maslahah Program.

Perumusan strategi dilakukan dengan mempertimbangkan masukan dari Dewan Pengawas, hasil audit dan rekomendasi lembaga pemeriksa, perkembangan regulasi, serta aspirasi pemangku kepentingan. Dengan mekanisme tersebut, kebijakan strategis yang ditetapkan diharapkan mampu menjawab kebutuhan jangka pendek sekaligus memperkuat fondasi pengelolaan keuangan haji yang berkelanjutan.

Strategy formulation integrated oversight feedback from the Supervisory Board, audit findings and recommendations from external audit institutions, regulatory developments, and stakeholder expectations. Through this mechanism, the established strategic policies are expected to address short-term operational needs while reinforcing the foundation for sustainable hajj fund management.

Untuk memastikan implementasi strategi tahun 2025 berjalan sesuai dengan yang telah ditetapkan, Badan Pelaksana menerapkan mekanisme pengendalian dan pemantauan kinerja secara berkala. Proses ini dilakukan melalui penetapan indikator kinerja utama, *monitoring* realisasi program kerja dan anggaran, evaluasi portofolio investasi, pemantauan risiko, serta pelaporan kinerja secara periodik.

Badan Pelaksana melakukan *review* terhadap pelaksanaan strategi melalui forum manajemen, rapat evaluasi kinerja, pemantauan realisasi Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT), evaluasi pencapaian target keuangan dan operasional, serta tindak lanjut atas temuan dan rekomendasi pengawasan. Dalam hal terdapat deviasi antara realisasi dan target, Badan Pelaksana melakukan analisis penyebab, merumuskan langkah korektif, dan menyesuaikan strategi pelaksanaan tanpa mengabaikan prinsip kehati-hatian.

Implementasi strategi juga diperkuat melalui koordinasi dengan Dewan Pengawas, Kementerian terkait, Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR RI), mitra perbankan syariah, mitra investasi, mitra kemaslahatan, serta pemangku kepentingan lainnya. Di mana dengan pendekatan tersebut, pelaksanaan strategi BPKH di tahun 2025 dapat berjalan lebih terarah, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan.

KENDALA DAN TANTANGAN SERTA UPAYA DALAM MENGATASINYA

Sepanjang tahun 2025, BPKH menghadapi sejumlah tantangan baik dari sisi eksternal maupun internal. Tantangan eksternal antara lain dinamika ekonomi global, perubahan suku bunga dan imbal hasil pasar, volatilitas nilai tukar, peningkatan biaya layanan haji di Arab Saudi, serta keterbatasan instrumen investasi syariah yang memiliki kombinasi optimal antara keamanan, likuiditas, dan imbal hasil.

Dari sisi internal, tantangan yang dihadapi mencakup kebutuhan untuk terus memperkuat tata kelola investasi, meningkatkan integrasi data dan sistem informasi, mempercepat transformasi digital, memperkuat kompetensi sumber daya manusia, serta memastikan proses bisnis berjalan semakin efisien dan akuntabel.

Untuk menjawab tantangan tersebut, Badan Pelaksana melakukan sejumlah langkah, antara lain memperkuat aloksi aset, meningkatkan evaluasi portofolio secara berkala, menjaga kecukupan likuiditas, memperkuat fungsi manajemen

To ensure the 2025 strategy implementation progressed as planned, the Executive Board instituted regular performance control and monitoring mechanisms. This was carried out by establishing key performance indicators, monitoring work program and budget execution, evaluating the investment portfolio, monitoring risks, and publishing periodic performance reports.

The Executive Board conducted ongoing strategy reviews through management forums and performance evaluation meetings, monitoring the implementation of the Annual Work Plan and Budget (RKAT), assessing financial and operational target achievements, and following up on oversight findings and recommendations. Whenever variances occurred between actual results and targets, the Executive Board analyzed root causes, formulated corrective measures, and adjusted execution tactics without compromising prudent management standards.

Strategy implementation was further reinforced through ongoing coordination with the Supervisory Board, relevant Ministries, the House of Representatives of the Republic of Indonesia (DPR RI), Islamic banking partners, investment partners, Maslahah partners, and other stakeholders. With this approach, BPKH's strategy implementation in 2025 was conducted in a focused, measurable, and accountable manner.

CONSTRAINTS, CHALLENGES, AND MITIGATION EFFORTS

Throughout 2025, BPKH faced a number of external and internal challenges. External challenges included global economic dynamics, shifts in market interest rates and returns, exchange rate volatility, rising hajj service costs in Saudi Arabia, and the limited availability of sharia investment instruments offering an optimal balance of safety, liquidity, and return.

Internally, challenges centered on the need to continuously strengthen investment governance, increase data and information systems integration, accelerate digital transformation, bolster human resource competencies, and ensure increasingly efficient and accountable business processes.

To address these challenges, the Executive Board implemented several strategic measures, including optimizing asset allocation, increasing periodic portfolio evaluations, maintaining liquidity adequacy, strengthening risk management

risiko, meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, serta memperkuat komunikasi publik untuk menjaga kepercayaan masyarakat.

Langkah-langkah tersebut dinilai mampu menjaga stabilitas kinerja BPKH sepanjang 2025. Namun, Badan Pelaksana menyadari bahwa penguatan berkelanjutan tetap diperlukan, terutama dalam hal diversifikasi investasi syariah, digitalisasi proses bisnis, penguatan tata kelola anak usaha dan investasi luar negeri, serta peningkatan kualitas layanan informasi kepada jemaah.

functions, reinforcing regulatory compliance, and elevating public communications to maintain public trust.

These measures proved effective in maintaining BPKH's performance stability throughout 2025. However, the Executive Board recognizes that continuous enhancement remains vital, particularly regarding Sharia investment diversification, business process digitization, governance strengthening for subsidiaries and overseas investments, and improving the quality of information services for pilgrims.

PERKEMBANGAN KINERJA BPKH TAHUN 2025

Tahun 2025 merupakan periode yang penting bagi BPKH dalam memperkuat peran sebagai lembaga pengelola dana haji yang profesional, transparan, dan berorientasi pada kemaslahatan umat. Di tengah dinamika ekonomi global yang masih diwarnai ketidakpastian pasar keuangan, perubahan suku bunga global, serta berbagai tantangan geopolitik, BPKH mampu mempertahankan kinerja yang solid melalui penerapan tata kelola yang baik, pengelolaan risiko yang *prudent*, serta strategi investasi yang berorientasi pada keberlanjutan.

BPKH terus menjalankan mandat sesuai amanat Undang-Undang No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji dengan mengedepankan prinsip syariah, kehati-hatian, keamanan, nilai manfaat, likuiditas, dan akuntabilitas. Berbagai upaya transformasi kelembagaan yang telah dilakukan dalam beberapa tahun terakhir memberikan fondasi yang kuat bagi BPKH untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan dana haji serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi pengelola dana umat.

Kinerja BPKH tahun 2025 secara umum menunjukkan capaian yang positif. Dana kelolaan BPKH mencapai Rp180,72 triliun, sedangkan nilai manfaat yang dihasilkan mencapai sekitar Rp12,05 triliun. Capaian ini menunjukkan kemampuan BPKH dalam menjaga pertumbuhan dana haji dan menghasilkan manfaat bagi jemaah di tengah kondisi ekonomi dan pasar keuangan yang dinamis.

Dari sisi pemanfaatan nilai manfaat, BPKH mendukung penyelenggaraan ibadah haji tahun 2025 melalui alokasi nilai manfaat sebesar Rp6,83 triliun. Dukungan tersebut berkontribusi terhadap penurunan beban biaya yang dibayarkan jemaah haji reguler, sehingga nilai manfaat pengelolaan dana haji dapat dirasakan secara langsung oleh jemaah berangkat.

BPKH PERFORMANCE OVERVIEW FOR 2025

The year 2025 marked a crucial period for BPKH in strengthening its role as a professional, transparent, and sustainability-oriented hajj fund management institution. Amid global economic dynamics characterized by financial market uncertainties, global interest rate shifts, and geopolitical challenges, BPKH maintained solid performance through the implementation of good governance, prudent risk management, and sustainability-oriented investment strategies.

BPKH continued to fulfill its mandate under Law No. 34 of 2014 concerning Hajj Fund Management by prioritizing sharia principles, prudence, safety, return, liquidity, and accountability. Institutional transformation efforts undertaken over recent years provided a firm foundation for BPKH to increase hajj fund management effectiveness and bolster public trust in the institution safeguarding ummah community funds.

Overall, BPKH's 2025 performance presented positive achievements. BPKH's managed funds reached Rp180.72 trillion, while returns generated totaled approximately Rp12.05 trillion. These achievements demonstrate BPKH's ability to sustain hajj fund growth and generate returns for pilgrims amid a dynamic economic and financial market environment.

In terms of return utilization, BPKH supported the 2025 hajj administration through an allocation of Rp6.83 trillion in returns. This support helped reduce the out-of-pocket cost for regular hajj pilgrims, ensuring that the returns from hajj fund management directly benefited departing pilgrims.

Selain itu, BPKH juga menyalurkan nilai manfaat kepada jemaah haji tunggu dengan total lebih dari Rp2,1 triliun kepada sekitar 5,4 juta jemaah reguler dan khusus. Hal ini menunjukkan bahwa hasil pengelolaan dana haji tidak hanya mendukung jemaah yang berangkat pada tahun berjalan, tetapi juga memberikan manfaat kepada jemaah yang masih berada dalam masa tunggu.

Furthermore, BPKH distributed over Rp2.1 trillion in return to waiting-list pilgrims, covering approximately 5.4 million regular and special hajj pilgrims. This underscores that the returns from hajj fund management not only support pilgrims departing in the current year but also deliver value to those currently on the waiting list.

Meskipun demikian, terdapat ruang perbaikan karena realisasi dana kelolaan dan nilai manfaat masih perlu terus dioptimalkan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan dalam rencana kerja. Oleh karena itu, Badan Pelaksana terus memperkuat strategi portofolio, diversifikasi instrumen syariah, manajemen risiko, serta pengelolaan likuiditas agar capaian kinerja ke depan dapat semakin optimal.

Nevertheless, room for improvement remains, as actual managed funds and returns realization still need further optimization relative to the targets set in the annual work plan. Consequently, the Executive Board continues to reinforce portfolio strategies, sharia instrument diversification, risk management practices, and liquidity management to ensure future performance achievements are further optimized.

Dari sisi investasi, BPKH terus melaksanakan strategi pengelolaan portofolio yang berimbang dengan menempatkan dana pada instrumen-instrumen syariah yang memiliki tingkat risiko yang terukur dan profil imbal hasil yang kompetitif. Penempatan dana pada sukuk negara tetap menjadi salah satu instrumen utama karena menawarkan tingkat keamanan yang tinggi sekaligus memberikan kontribusi yang signifikan terhadap nilai manfaat. Adapun dalam menghasilkan nilai manfaat, BPKH senantiasa menjaga keseimbangan antara target imbal hasil dan tingkat risiko investasi. Strategi tersebut menjadi semakin penting mengingat pengelolaan dana haji tidak hanya bertujuan memperoleh keuntungan jangka pendek, tetapi juga memastikan keberlanjutan manfaat bagi jemaah haji yang masa tunggunya relatif panjang. Oleh karena itu, setiap keputusan investasi dilakukan melalui proses kajian yang komprehensif dengan mempertimbangkan kondisi pasar, proyeksi ekonomi, kebutuhan likuiditas, dan profil risiko yang dapat diterima.

On the investment front, BPKH continued to execute a balanced portfolio management strategy by placing funds in sharia-compliant instruments with measured risk levels and competitive return profiles. Fund placements in state-issued sukuk remained a primary instrument due to their high security profile and significant contribution to overall return. In generating return, BPKH consistently balanced return targets against investment risk exposures. This strategy is increasingly critical given that hajj fund management aims not only to secure short-term returns but also to ensure long-term sustainability for pilgrims facing extended waiting periods. Accordingly, every investment decision was subjected to comprehensive evaluation considering market conditions, economic forecasts, liquidity requirements, and acceptable risk profiles.

Sepanjang tahun 2025, BPKH juga terus memperkuat tata kelola organisasi melalui peningkatan kualitas sistem pengendalian internal, penguatan fungsi manajemen risiko, serta optimalisasi pengawasan pada seluruh aktivitas pengelolaan keuangan haji. Upaya tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh proses bisnis berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta memenuhi standar akuntabilitas yang tinggi. Komitmen terhadap prinsip transparansi diwujudkan melalui penyampaian informasi yang lebih terbuka kepada pemangku kepentingan, peningkatan kualitas pelaporan, serta pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih efektif dan efisien.

Throughout 2025, BPKH also continuously strengthened organizational governance by elevating internal control systems, increasing risk management functions, and optimizing oversight across all hajj fund management activities. These efforts ensured that all business processes complied with applicable regulations while meeting high standards of accountability. The commitment to transparency was demonstrated through more open stakeholder disclosures, higher-quality reporting, and the application of information technology to support more effective and efficient decision-making.

Di bidang pelayanan, BPKH terus berupaya memberikan manfaat yang lebih luas kepada jemaah haji Indonesia. Nilai manfaat yang dihasilkan dari pengelolaan dana haji dimanfaatkan untuk mendukung pembiayaan penyelenggaraan ibadah haji sehingga dapat membantu menjaga keterjangkauan biaya yang harus dibayar oleh jemaah. Selain itu, BPKH juga terus menjalankan berbagai program kemaslahatan yang memberikan dampak positif bagi masyarakat melalui kegiatan sosial, pendidikan, kesehatan, pemberdayaan ekonomi umat, dan berbagai program lainnya yang sejalan dengan tujuan syariah.

In service delivery, BPKH strived to provide broader benefits to Indonesian hajj pilgrims. Returns generated from hajj fund management were utilized to support hajj administration funding, thereby keeping pilgrim costs manageable. Additionally, BPKH continued to execute various Maslahah Program that delivered positive social impacts through initiatives in social welfare, education, healthcare, sharia economic empowerment, and other activities aligned with sharia objectives.

Sementara itu, perkembangan teknologi digital turut menjadi fokus perhatian BPKH sepanjang tahun 2025. Berbagai inisiatif digitalisasi terus dikembangkan guna meningkatkan efektivitas pengelolaan dana haji, memperkuat keamanan sistem informasi, serta memperluas akses informasi bagi masyarakat. Transformasi digital tersebut diharapkan mampu meningkatkan kualitas layanan, mempercepat proses pelayanan, dan mendukung pengambilan keputusan yang berbasis data sehingga pengelolaan keuangan haji dapat dilakukan secara lebih modern, efisien, dan akuntabel.

Meanwhile, digital technology advancements remained a focus for BPKH throughout 2025. Numerous digitization initiatives were developed to increase hajj fund management effectiveness, reinforce information system security, and broaden public access to information. This digital transformation is expected to improve service quality, accelerate delivery, and support data-driven decision-making, enabling modern, efficient, and accountable hajj fund management.

Di tengah perkembangan industri keuangan syariah yang semakin kompetitif, BPKH juga memperkuat kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk Pemerintah, regulator, lembaga keuangan syariah, mitra investasi, akademisi, serta organisasi masyarakat. Sinergi tersebut menjadi bagian penting dalam membangun ekosistem ekonomi dan keuangan syariah nasional yang lebih kuat sekaligus membuka peluang investasi yang lebih luas bagi dana haji. Melalui kerja sama yang strategis, BPKH berupaya meningkatkan kontribusinya terhadap pembangunan ekonomi nasional tanpa mengabaikan prinsip kehati-hatian dan kepentingan jemaah haji.

Amid an increasingly competitive sharia financial industry, BPKH also strengthened collaboration with various stakeholders, including the Government, regulators, sharia financial institutions, investment partners, academia, and civil society organizations. This synergy played a vital role in building a stronger national sharia economic and financial ecosystem while opening up broader investment opportunities for hajj funds. Through strategic partnerships, BPKH aims to elevate its contribution to national economic development without compromising prudent standards or pilgrim interests.

Secara keseluruhan, kinerja BPKH sepanjang tahun 2025 menunjukkan kemampuan lembaga dalam menjaga keberlanjutan pengelolaan dana haji di tengah berbagai tantangan yang dihadapi. Dengan dukungan tata kelola yang kuat, strategi investasi yang *prudent*, manajemen risiko yang efektif, serta komitmen terhadap transparansi dan akuntabilitas, BPKH berhasil memperkuat posisinya sebagai institusi pengelola dana haji yang terpercaya. Ke depan, BPKH akan terus berupaya meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan haji, mengoptimalkan nilai manfaat, serta memperluas kontribusi terhadap kemaslahatan umat guna mewujudkan pengelolaan dana haji yang semakin profesional, berkelanjutan, dan memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi jemaah haji Indonesia.

Overall, BPKH's performance throughout 2025 demonstrated the institution's capacity to maintain the sustainability of hajj fund management amidst ongoing challenges. Backed by strong governance, prudent investment strategies, effective risk management, and an unyielding commitment to transparency and accountability, BPKH successfully reinforced its position as a trusted hajj fund management institution. Moving forward, BPKH will continue to increase hajj financial management quality, optimize return, and expand its contributions to public welfare to realize increasingly professional, sustainable, and maximally beneficial hajj fund management for Indonesian pilgrims.

PROSPEK BPKH TAHUN 2026

Memasuki tahun 2026, prospek BPKH tetap positif, meskipun masih dihadapkan pada sejumlah tantangan ekonomi dan operasional. Pertumbuhan jumlah jemaah tunggu, kebutuhan pembiayaan penyelenggaraan ibadah haji, dinamika biaya layanan di Arab Saudi, serta kondisi pasar keuangan syariah akan menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja BPKH ke depan. Di sisi lain, dinamika ekonomi global, fluktuasi nilai tukar, perkembangan tingkat suku bunga internasional, serta perubahan kondisi geopolitik tetap menjadi faktor yang perlu diantisipasi dalam pengelolaan investasi dan likuiditas dana haji.

Badan Pelaksana memandang bahwa peluang penguatan kinerja BPKH masih terbuka melalui optimalisasi portofolio investasi syariah, penguatan ekosistem haji, pengembangan investasi yang mendukung kebutuhan jemaah, peningkatan tata kelola, serta percepatan transformasi digital. BPKH juga akan terus memperkuat peran BPKH Limited sebagai bagian dari strategi untuk menangkap peluang ekonomi dalam ekosistem haji dan umrah, khususnya di Arab Saudi.

Langkah strategis tahun 2026 akan diarahkan pada penguatan keberlanjutan dana haji, peningkatan nilai manfaat secara *prudent*, penguatan likuiditas, peningkatan kualitas layanan kepada jemaah, perluasan dampak program kemaslahatan, serta peningkatan kepercayaan publik melalui komunikasi yang transparan dan akuntabel.

Dengan fondasi kinerja tahun 2025, BPKH optimis dapat terus memperkuat perannya sebagai lembaga pengelola keuangan haji yang amanah, profesional, dan memberi manfaat sebesar-besarnya bagi jemaah haji Indonesia dan umat Islam. BPKH juga memiliki prospek yang semakin besar dalam memperkuat kontribusi terhadap pembangunan ekosistem ekonomi syariah nasional. Di mana BPKH memiliki peluang untuk menjadi katalis dalam pengembangan investasi syariah, mendukung pembiayaan sektor-sektor produktif, serta memperluas dampak kemaslahatan bagi masyarakat. Penguatan sinergi dengan Pemerintah, regulator, lembaga keuangan syariah, dan berbagai pemangku kepentingan lainnya akan menjadi faktor penting dalam meningkatkan peran strategis tersebut.

Dalam penyelenggaraan ibadah haji tahun 2026, peran BPKH diperkirakan akan semakin strategis dan memiliki pengaruh langsung terhadap kemampuan menjaga keterjangkauan biaya haji yang dibayarkan oleh jemaah.

BPKH OUTLOOK FOR 2026

Entering 2026, BPKH's outlook remains positive, even as it continues to face various economic and operational challenges. The growing number of waiting-list pilgrims, hajj fund requirements, service cost dynamics in Saudi Arabia, and conditions across the sharia financial markets will serve as critical factors influencing BPKH's future performance. Externally, global economic dynamics, exchange rate fluctuations, international interest rate movements, and shifting geopolitical conditions remain factors to be managed in hajj fund investment and liquidity management.

The Executive Board views that opportunities to increase BPKH's performance remain open through sharia investment portfolio optimization, hajj ecosystem enrichment, expanding investments aligned with pilgrims' needs, governance enhancements, and accelerated digital transformation. BPKH will also continue to reinforce the role of BPKH Limited as part of its strategy to capture economic opportunities within the hajj and umrah ecosystem, particularly in Saudi Arabia.

Strategic actions in 2026 will focus on strengthening hajj fund sustainability, prudently optimizing returns, strengthening liquidity reserves, improving service quality for pilgrims, broadening the impact of public Maslahah Program, and elevating public trust through transparent and accountable communications.

Building on the foundation of its 2025 performance, BPKH is optimistic about continuously strengthening its role as a trustworthy and professional hajj fund management institution that delivers maximum benefits to Indonesian hajj pilgrims and the broader Muslim community. BPKH also holds expanded prospects to elevate its contribution to the national sharia economic ecosystem. BPKH is uniquely positioned to serve as a catalyst for sharia investment development, support productive sector financing, and expand public welfare impacts. Strengthening synergies with the Government, regulators, sharia financial institutions, and other stakeholders will remain a crucial factor in driving this strategic role forward.

In the implementation of the 2026 hajj administration, BPKH's role is expected to become increasingly strategic, directly impacting the ability to maintain manageable hajj costs for pilgrims. Consequently, sustainable return

Oleh karena itu, keberlanjutan penciptaan nilai manfaat akan menjadi salah satu fokus utama BPKH pada tahun 2026.

PERKEMBANGAN PENERAPAN *GOOD GOVERNANCE* DI LINGKUP BPKH

Penerapan *Good Governance* menjadi salah satu fondasi utama bagi BPKH dalam pengelolaan keuangan haji yang amanah, transparan, dan berkelanjutan. Sebagai lembaga yang mengelola dana umat dalam jumlah yang signifikan, BPKH memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas pengelolaan keuangan haji dilaksanakan sesuai dengan prinsip syariah, ketentuan peraturan perundang-undangan, serta standar tata kelola yang baik. Oleh karena itu, sepanjang tahun 2025 BPKH terus melakukan penguatan tata kelola organisasi sebagai bagian dari upaya meningkatkan kepercayaan publik dan memastikan keberlanjutan pengelolaan dana haji bagi generasi jemaah saat ini maupun masa mendatang.

BPKH menjalankan prinsip tata kelola yang mencakup transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kewajaran, kepatuhan syariah, kehati-hatian, dan pengelolaan risiko yang memadai. Prinsip tersebut menjadi landasan dalam setiap proses pengambilan keputusan, pengelolaan investasi, pengendalian risiko, penyusunan kebijakan, hingga pelaporan kinerja kepada para pemangku kepentingan. Melalui penerapan prinsip-prinsip tersebut, BPKH berupaya memastikan bahwa pengelolaan dana haji dilakukan secara profesional, objektif, dan berorientasi pada kepentingan jemaah haji sebagai pemilik manfaat utama.

Dari sisi transparansi, BPKH terus menyampaikan informasi kepada publik mengenai perkembangan dana kelolaan, nilai manfaat, program kemaslahatan, serta kinerja kelembagaan melalui berbagai kanal komunikasi resmi. Dari sisi akuntabilitas, BPKH mempertahankan opini Wajar Tanpa Pengecualian selama tujuh kali berturut-turut dan mencatat tingkat penyelesaian rekomendasi Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) sebesar 95,69%.

Pencapaian tersebut menunjukkan bahwa BPKH memiliki komitmen kuat dalam menindaklanjuti hasil pemeriksaan, memperbaiki proses bisnis, dan memperkuat sistem pengendalian internal. Selain itu, penerapan *Good Governance* juga tercermin dalam penguatan manajemen risiko, kepatuhan terhadap regulasi, pengawasan oleh Dewan Pengawas, serta penerapan prinsip syariah dalam penempatan dan investasi dana haji.

generation will remain one of BPKH's primary focal points in 2026.

PROGRESS ON THE IMPLEMENTATION OF GOOD GOVERNANCE WITHIN BPKH

The implementation of Good Governance serves as one of BPKH's primary foundations for the trustworthy, transparent, and sustainable management of hajj funds. As an institution safeguarding significant public funds, BPKH bears the responsibility of ensuring that all hajj fund management activities comply with sharia principles, applicable laws and regulations, and high governance standards. Consequently, throughout 2025, BPKH continuously strengthened organizational governance as part of its commitment to boosting public trust and safeguarding the sustainability of hajj fund management for current and future generations of pilgrims.

BPKH operates under governance principles encompassing transparency, accountability, responsibility, independence, fairness, sharia compliance, prudence, and adequate risk management. These principles form the bedrock of every decision-making process, investment management, risk control, policy formulation, and stakeholder performance reporting. By upholding these principles, BPKH ensures that hajj fund management is conducted professionally, objectively, and in the best interest of hajj pilgrims as the ultimate beneficiaries.

Regarding transparency, BPKH continuously disclosed information to the public concerning managed funds growth, returns, Maslahah Program, and institutional performance through official communication channels. In terms of accountability, BPKH maintained an Unqualified Opinion for seven consecutive years and achieved a 95.69% resolution rate for audit recommendations issued by the Audit Board of the Republic of Indonesia (BPK).

This milestone underscores BPKH's firm commitment to following up on audit findings, increasing business processes, and reinforcing internal control systems. Furthermore, the implementation of Good Governance is reflected in strengthened risk management practices, regulatory compliance, Supervisory Board oversight, and the strict application of sharia principles across hajj fund allocations and investments.

Badan Pelaksana memandang bahwa *Good Governance* bukan hanya kewajiban administratif, tetapi merupakan instrumen penting untuk menjaga kepercayaan publik. Oleh karena itu, penguatan tata kelola akan terus menjadi prioritas BPKH, khususnya dalam menghadapi peningkatan kompleksitas pengelolaan dana haji dan pengembangan investasi di ekosistem haji global.

Secara keseluruhan, perkembangan penerapan *Good Governance* di lingkungan BPKH selama tahun 2025 menunjukkan komitmen yang kuat untuk terus meningkatkan kualitas tata kelola organisasi. Melalui penguatan sistem pengawasan, pengendalian internal, manajemen risiko, kepatuhan syariah, transparansi, dan akuntabilitas, BPKH berupaya memastikan bahwa pengelolaan keuangan haji dilaksanakan secara profesional, amanah, dan berorientasi pada kemaslahatan umat. Ke depan, BPKH akan terus mengembangkan praktik tata kelola yang selaras dengan standar terbaik, sehingga mampu memperkuat dan meningkatkan kepercayaan masyarakat dan mendukung terwujudnya pengelolaan dana haji yang berkelanjutan serta memberikan manfaat yang optimal bagi seluruh jemaah haji Indonesia.

The Executive Board views Good Governance not merely as an administrative requirement, but as a critical instrument for sustaining public trust. Therefore, governance strengthening will remain a priority for BPKH, particularly in navigating the increasing complexity of hajj fund management and expanding investments within the global hajj ecosystem.

Overall, the implementation of Good Governance across BPKH in 2025 demonstrates a strong commitment to continuously elevating organizational governance quality. By strengthening supervisory systems, internal controls, risk management, sharia compliance, transparency, and accountability, BPKH strives to ensure that hajj fund management is carried out professionally, faithfully, and in alignment with ummah welfare. Looking ahead, BPKH will continue to advance governance practices in alignment with best international standards, thereby reinforcing public trust and supporting sustainable hajj fund management that yields optimal returns for all Indonesian pilgrims.

PERKEMBANGAN PELAKSANAAN PROGRAM KEMASLAHATAN

Program Kemaslahatan merupakan wujud nyata pemanfaatan nilai manfaat Dana Abadi Umat untuk kemaslahatan umat Islam Indonesia. Sepanjang tahun 2025, BPKH melaksanakan Program Kemaslahatan pada tujuh bidang utama, yaitu pelayanan ibadah haji, pendidikan dan dakwah, kesehatan, sarana dan prasarana ibadah, pemberdayaan ekonomi umat, tanggap bencana, serta sosial keagamaan.

Pelaksanaan Program Kemaslahatan bertujuan untuk memperluas manfaat pengelolaan keuangan haji agar tidak hanya dirasakan oleh jemaah haji, tetapi juga oleh masyarakat dan umat Islam secara lebih luas. Program ini juga menjadi bagian dari kontribusi BPKH dalam mendukung peningkatan kualitas kehidupan umat, penguatan layanan keagamaan, peningkatan kapasitas pendidikan, dan pemberdayaan ekonomi masyarakat.

Dalam pelaksanaannya, BPKH memperkuat prinsip akuntabilitas dan ketepatan sasaran melalui kerja sama dengan mitra-mitra kemaslahatan yang memiliki kapasitas dan jaringan pelaksanaan program. Badan Pelaksana memastikan bahwa program yang dijalankan sesuai dengan

PROGRESS ON THE IMPLEMENTATION OF MASLAHAH PROGRAM

The Maslahah Program serves as a concrete manifestation of utilizing the return from the Ummah Endowment Fund for the benefit of the Indonesian Muslim community. Throughout 2025, BPKH conducted Maslahah programs across seven primary focus areas: hajj pilgrimage services, education and propagation, healthcare, worship facilities and infrastructure, ummah economic empowerment, disaster response, and socio-religious initiatives.

The implementation of Maslahah Program aims to extend the benefits of hajj fund management beyond hajj pilgrims to the broader public and Muslim community. These programs represent BPKH's active contribution to increase the quality of life for the ummah, bolstering religious services, strengthening educational capacity, and driving socio-economic empowerment.

In implementing these initiatives, BPKH reinforced the principles of accountability and targeted delivery through strategic partnerships with designated sustainability partners who possess the requisite execution capacity and field networks. The Executive Board ensures that all programs

ketentuan, memiliki manfaat yang jelas, serta dapat dipantau dan dipertanggungjawabkan.

Ke depan, Program Kemaslahatan akan terus diarahkan agar semakin berdampak, terukur, dan berkelanjutan. BPKH akan mendorong penguatan *monitoring* dan evaluasi program, peningkatan kualitas pelaporan, serta pemilihan program yang memiliki dampak sosial dan ekonomi yang lebih luas bagi umat.

INFORMASI PERUBAHAN KOMPOSISI DAN SUSUNAN BADAN PELAKSANA

Berdasarkan Undang-Undang No. 34 Tahun 2014, Badan Pelaksana paling sedikit terdiri atas 5 (lima) orang anggota yang berasal dari unsur profesional. Anggota Badan Pelaksana diangkat dan diberhentikan oleh Presiden. Anggota Badan Pelaksana diangkat untuk jangka waktu 5 (lima) tahun dan dapat diusulkan untuk diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan berikutnya.

Adapun sepanjang tahun 2025, tidak terdapat perubahan susunan dan komposisi Badan Pelaksana dengan susunan sebagai berikut:

comply with regulatory provisions, deliver clear benefits, and remain fully subject to monitoring and accountability.

Moving forward, Maslahah Program will continue to focus on achieving greater, measurable, and sustainable impacts. BPKH will increase program monitoring and evaluation, elevate reporting standards, and prioritize initiatives that generate broader social and economic benefits for the community.

INFORMATION ON CHANGES IN THE COMPOSITION AND STRUCTURE OF THE EXECUTIVE BOARD

Under Law No. 34 of 2014, the Executive Board consists of at least 5 (five) members drawn from professional backgrounds. Members of the Executive Board are appointed and dismissed by the President. They are appointed for a term of 5 (five) years and may be nominated for reappointment for 1 (one) additional term.

Throughout 2025, there were no changes in the composition and structure of the Executive Board, which comprised the following members:

Nama Name	**Jabatan** Position	**Dasar Pengangkatan** Appointment Basis	**Masa Jabatan** Term of Office
Dr. Fadlul Imansyah. S.E., M.M., CIFP., AAK.	Kepala Badan Pelaksana, merangkap Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Audit Internal dan Kesekretariatan Badan Chief of the Executive Board concurrently serving as Member of the Executive Board for Internal Audit and Corporate Secretariat	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 dan Keputusan Presiden (Keppres) No. 117/P Tahun 2022 Presidential Decree of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022 and Presidential Decree No. 117/P of 2022	2022–2027
Amri Yusuf, S.E., Ak., CA., M.M., CACP., QIA., SAS.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Akuntansi dan Keuangan Member of the Executive Board for Accounting and Finance	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022	2022–2027
Dr. H. Indra Gunawan, S.E., SIP., M.Sc., MCs., ACIArb., CIMBA., CSA., CIB., CPM., CRP.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Investasi Surat Berharga dan Emas, dan Analisis Portofolio, Penyelesaian Transaksi dan Penempatan Member of the Executive Board for Securities and Gold Investment, and Portfolio Analysis, Transaction Settlement, and Placement	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022	2022–2027

Nama Name	Jabatan Position	Dasar Pengangkatan Appointment Basis	Masa Jabatan Term of Office
Harry Alexander, S.H., M.H., LL.M.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Penghimpunan, Transformasi dan Teknologi Informasi Member of the Executive Board for Collection, Transformation, and Information Technology	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022	2022–2027
Prof. Dr. H. M. Arief Mufraini, Lc., M.Si.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Bidang Investasi Langsung dan Investasi Lainnya, Perencanaan, Riset dan Pengembangan Member of the Executive Board for Direct Investment and Other Investments, Planning, Research and Development	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022	2022–2027
Dr. Sulistyowati, M.E., CFP.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Bidang Kemaslahatan, SDM, dan Umum Member of the Executive Board for Maslahah, HR, and General Affairs	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022	2022–2027
Dr. Ir. Acep Riana Jayaprawira, M.Si., CRP., CRGP., CIFM., CPM., CBRS., CRGE., CCCO.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Bidang Manajemen Risiko, Hukum dan Kepatuhan Member of the Executive Board for Risk Management, Legal, and Compliance	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022	2022–2027

APRESIASI DAN PENUTUP

Pada kesempatan ini, kami selaku jajaran Badan Pelaksana ingin menyampaikan apresiasi setinggi-tingginya kepada para pemangku kepentingan atas kepercayaan dan dukungan yang diberikan kepada BPKH untuk terus melaksanakan peran penting dalam pengelolaan dana haji di Indonesia. Terima kasih juga kepada seluruh Insan BPKH yang telah menunjukkan dedikasi dan kontribusi luar biasa. Semangat kerja keras dan profesionalisme adalah kekuatan yang mendorong kesuksesan BPKH Badan Pelaksana sangat menghargai upaya kolektif Insan BPKH dalam mencapai hasil yang positif dan menjaga reputasi serta nama baik BPKH.

Badan Pelaksana juga mengucapkan terima kasih kepada Dewan Pengawas atas peran penting dan kerjasamanya dalam memberikan arahan serta pengawasan dalam mendukung kesuksesan strategis BPKH. Di mana arahan dan pandangan Dewan Pengawas memberikan kontribusi yang cukup berarti bagi keberlanjutan BPKH. Badan Pelaksana berharap kolaborasi yang kuat antara Badan Pelaksana, Dewan Pengawas dan seluruh komponen BPKH untuk dapat terus memperkuat dan meningkatkan peran BPKH.

APPRECIATION AND CLOSING

On this occasion, we as the Executive Board wish to express our highest appreciation to all stakeholders for their continued trust and support in enabling BPKH to fulfill its role in managing Indonesia's hajj funds. We also extend our gratitude to all BPKH Personnel who have demonstrated extraordinary dedication and contributions. Their hard work and professionalism remain the driving force behind BPKH's success. The Executive Board deeply values the collective efforts of BPKH Personnel in achieving positive results while safeguarding BPKH's reputation and good name.

The Executive Board would also like to express its gratitude to the Supervisory Board for its important role and collaboration in providing guidance and oversight to support BPKH's strategic success. The Supervisory Board's direction and insights have contributed significantly to BPKH's ongoing sustainability. The Executive Board looks forward to maintaining strong collaboration among the Executive Board, Supervisory Board, and all elements of BPKH to continuously strengthen and elevate BPKH's role.

Selain capaian kinerja keuangan, tata kelola, dan program kemaslahatan, terdapat beberapa hal penting yang perlu menjadi perhatian dalam Laporan Tahunan 2025. Pertama, BPKH berhasil menjaga kepercayaan publik melalui pengelolaan dana haji yang aman, *prudent*, dan sesuai prinsip syariah. Kedua, BPKH terus memperkuat peran strategisnya dalam mendukung keterjangkauan biaya haji melalui optimalisasi nilai manfaat.

Beyond financial, governance, and Maslahah Program performance, several takeaways in the 2025 Annual Report merit attention. First, BPKH successfully sustained public trust through safe, prudent, and sharia-compliant hajj fund management. Second, BPKH continuously reinforced its strategic role in supporting manageable hajj costs by optimizing returns.

Ketiga, BPKH semakin memperluas orientasi pengelolaan dana haji dari sekadar pengelolaan portofolio keuangan menuju penguatan ekosistem haji yang lebih terintegrasi. Keempat, BPKH terus memperkuat tata kelola dan akuntabilitas melalui tindak lanjut rekomendasi pemeriksaan, penguatan sistem pengendalian, serta peningkatan transparansi kepada publik.

Third, BPKH expanded its hajj fund management orientation from pure financial portfolio management toward building a more integrated hajj ecosystem. Fourth, BPKH continuously strengthened governance and accountability by following up on audit recommendations, reinforcing internal control systems, and elevating public transparency.

Dengan berbagai capaian tersebut, tahun 2025 menjadi momentum penting bagi BPKH untuk memperkuat fondasi kelembagaan, meningkatkan manfaat bagi jemaah, dan mempersiapkan langkah strategis menuju pengelolaan keuangan haji yang semakin berkelanjutan pada tahun-tahun mendatang.

Driven by these achievements, 2025 served as a pivotal momentum for BPKH to solidify its institutional foundation, maximize benefits for pilgrims, and prepare strategic steps toward increasingly sustainable hajj fund management in the years to come.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Jakarta, ... Tgl/bln 2026

Badan Pengelola Keuangan Haji
Hajj Fund Management Agency

Dr. Fadlul Imansyah. S.E., M.M., CIFP., AAK.
Kepala Badan Pelaksana, merangkap Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Audit Internal dan Kesekretariatan Badan
Chief of the Executive Board concurrently serving as Member of the Executive Board for Internal Audit and Corporate Secretariat

Halaman ini sengaja dikosongkan
This page has been intentionally left blank

Surat Pernyataan Anggota Badan Pelaksana tentang Tanggung Jawab atas Laporan Tahunan 2025 BPKH

Statement of Members of Executive Board on Responsibility for Annual Report 2025 of BPKH

Kami yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa semua informasi dalam Laporan Tahunan 2025 BPKH telah dimuat secara lengkap dan bertanggung jawab atas kebenaran isi Laporan Tahunan 2025.

We, the undersigned, declare that all information in Annual Report of BPKH 2025 has been presented in its entirety and we are responsible for the accuracy of the contents of the Annual Report 2025.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya

This statement is made in all truthfulness.

Jakarta, September 2026
Jakarta, September 2026

Dr. Fadlul Imansyah. S.E., M.M., CIFP., AAK.
Kepala Badan Pelaksana, merangkap Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Audit Internal dan Kesekretariatan Badan
Chief of Executive Board concurrently serving as Member of the Executive Board for Internal Audit and Corporate Secretariat

Dr. Ir. Acep Riana Jayaprawira, M.Si., CRP., CRGP., CIFM., CPM., CBRS., CRGE., CCCO.
Anggota Badan Pelaksana
Executive Board Member

Amri Yusuf, S.E., Ak., CA., M.M., CACP., QIA., SAS.
Anggota Badan Pelaksana
Executive Board Member

Dr. H. Indra Gunawan, S.E., SIP., M.Sc., MCs., ACIArb., CIMBA., CSA., CIB., CPM., CRP.
Anggota Badan Pelaksana
Executive Board Member

Harry Alexander, S.H., M.H., LL.M.
Anggota Badan Pelaksana
Executive Board Member

Prof. Dr. H. M. Arief Mufraini, Lc., M.Si.
Anggota Badan Pelaksana
Executive Board Member

Dr. Sulistyowati, M.E., CFP.
Anggota Badan Pelaksana
Executive Board Member


IQRA
BPKH

BPKH
Badan Pengelola Keuangan Haji



PROFIL BPKH

BPKH Profile

Informasi Umum dan Identitas Lembaga
General Information and Institution Identity

Nama Lembaga Institution Name	:	Badan Pengelola Keuangan Haji Hajj Fund Management Agency
Nama Singkat Abbreviation	:	BPKH
Tanggal Pendirian Date of Establishment	:	12 Desember 2017 December 12, 2017

Maksud dan Tujuan Purposes and Objectives	:	Melakukan Pengelolaan Keuangan Haji Managing Hajj Fund

Dasar Hukum Pembentukan Lembaga Legal Basis of Institutional Establishment	:	• Undang-Undang No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji. • Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 110 Tahun 2017 tentang BPKH. • Peraturan Pemerintah No. 5 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan Undang-Undang No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji. • Law No. 34 of 2014 on Hajj Fund Management. • Presidential Regulation of the Republic of Indonesia No. 110 of 2017 on the Hajj Fund Management Agency (BPKH). • Government Regulation No. 5 of 2018 on the Implementation of Law No. 34 of 2014 on Hajj Fund Management.

Jumlah Pegawai Total Employees	:	213 orang/people (2025)

Alamat Address	:	**Muamalat Tower** Jl. Prof. Dr. Satrio Kav. 18, Jakarta 12940, Indonesia. Telp. / Phone : 021-83793001 (Hunting): +62 821 9090 6002 Fax. / Facs. : 021-83793019 E-mail : info@bpkh.go.id Website : www.bpkh.go.id

Logo dan Makna Logo BPKH
BPKH Logo and Its Meaning



Huruf | Letter

1 Huruf BPKH didesain dengan dasar *font* yang tebal melambangkan lembaga yang tegas, kuat, dan dinamis.
BPKH letters are designed with a thick base font that symbolizes a firm, strong and dynamic institution.

Warna | Colors

2

- Warna biru menggambarkan BPKH sebagai lembaga profesional yang dapat dipercaya *(trustworthy)* yang sesuai dengan asas BPKH yang mengedepankan prinsip syariah, kehati-hatian, transparan, akuntabel, dan keamanan.
- Warna emas memiliki arti bernilai tinggi, yang selalu dikaitkan dengan hal-hal yang sifatnya bernilai yang sesuai dengan tujuan BPKH yang memberikan nilai manfaat optimal dan memberikan kemaslahatan untuk meningkatkan kesejahteraan umat.
- The blue color represents BPKH as a professional and trustworthy institution, in line with its principles of prioritizing sharia compliance, prudence, transparency, accountability, and security.
- The gold color symbolizes high value, often associated with things of great worth, aligning with BPKH's objective to provide optimal return and contribute to the well-being of the community.

Growth | Growth

3 *Elemen growth* atau tumbuh, terdapat di dalam keseluruhan logo. Hal ini melambangkan pertumbuhan bisnis pada lembaga ini untuk terus berkembang dan menjadi lembaga Keuangan Haji yang terus bertumbuh dalam nilai dan terus memberikan kemaslahatan untuk meningkatkan kesejahteraan umat.
Growth element lays across the logo. This symbolizes business growth in this agency to continuously develop and become Hajj Fund agency that continues to grow in value and continuously provide welfare to increase the prosperity of ummah.

Percaya | Trust

4 Logo ini terinspirasi dari bentuk yang berasal dari jabat tangan yang melambangkan kepercayaan. Kepercayaan dalam menangani pengelolaan dana ibadah haji di Indonesia. Jabat tangan yang erat melambangkan keyakinan dan kerja sama dalam membentuk lembaga keuangan yang terpercaya dan amanah.
This logo is inspired by the shape of a handshake, symbolizing trust. It represents the trust placed in managing the funds for the hajj pilgrimage in Indonesia. The firm handshake signifies confidence and cooperation in building a reliable and trustworthy financial institution.

Ka'bah

5 Ikon siluet garis yang tergambarkan pada logo ka'bah merepresentasikan sebuah lembaga Keuangan Haji. Bentuk ini diambil karena mengedepankan konsep minimalis dalam logo untuk menggambarkan satu tujuan menuju tanah suci.
Line shilloutte icon depicted on the Kaaba logo represents a Hajj Fund agency. This shape is used since it puts forward minimalist concept in logo to convey one purpose towards the holy land.

Tawaf

6 Bentuk bulat tersebut melambangkan tawaf, sebagai salah satu rangkaian ibadah haji, yang dilakukan manusia dan juga rangkaian alam semesta (bumi mengelilingi matahari), sehingga mampu mewakili salah satu bentuk logo untuk BPKH yang akan terus menerus menjadi lembaga yang melayani.
Circular shape symbolizes the tawaf, a series of rituals in the hajj pilgrimage performed by people, and also represents natural order of the universe (the earth orbiting the sun). This continuous, revolving motion effectively represents BPKH's logo, signifying an institution that is perpetual and dedicated to service.

Riwayat Singkat BPKH
Brief History of BPKH



Badan Pengelola Keuangan Haji yang selanjutnya disingkat BPKH adalah Badan yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji. BPKH berfungsi melakukan pengelolaan keuangan haji, yaitu semua hak dan kewajiban Pemerintah yang dapat dinilai dengan uang terkait dengan penyelenggaraan ibadah haji serta semua kekayaan dalam bentuk uang atau barang yang dapat dinilai dengan uang sebagai akibat pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut, baik yang bersumber dari jemaah haji maupun sumber lain yang sah dan tidak mengikat. BPKH melakukan pengelolaan keuangan haji berasaskan pada prinsip syariah, prinsip kehati-hatian, manfaat, nirlaba, transparan dan akuntabel, yang bermanfaat bagi jemaah haji dan masyarakat muslim Indonesia secara luas.

Sesuai dengan amanah Undang-Undang, BPKH bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan haji yang dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji, rasionalitas dan efisiensi penggunaan Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH) serta manfaat bagi kemaslahatan umat Islam. Pada awalnya, dana haji yang terkumpul dikelola secara langsung oleh Kementerian Agama berdasarkan Undang-Undang No. 17 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji. Kemudian seiring dengan perkembangan dan antusias masyarakat yang semakin tinggi untuk pergi ke tanah suci, maka akhirnya dibentuklah sebuah lembaga yang khusus untuk mengelola keuangan haji, dengan diterbitkannya Undang-Undang No. 34 Tahun 2014.

The Hajj Fund Management Agency, hereinafter abbreviated as BPKH, is an agency established pursuant to Law No. 34 of 2014 on Hajj Fund Management. BPKH functions to conduct hajj fund management, encompassing all Government rights and obligations assessable in monetary terms related to hajj administration, as well as all assets in the form of money or goods assessable in monetary terms arising from the implementation of such rights and obligations, sourced both from hajj pilgrims and other legitimate, non-binding sources. BPKH manages hajj fund based on sharia principles, prudence, benefit, non-profit, transparency, and accountability, aimed at benefiting hajj pilgrims and the broader Indonesian Muslim community.

In accordance with its statutory mandate, BPKH is responsible for hajj fund management, which is conducted with the objective of increasing the quality of hajj administration, ensuring the rationality and efficiency of Hajj Administration Cost (BPIH) expenditures, and maximizing benefits for the welfare of the Muslim community. Originally, accumulated hajj funds were directly managed by the Ministry of Religious Affairs pursuant to Law No. 17 of 1999 on Hajj Administration. Subsequently, driven by growing public enthusiasm to perform the holy pilgrimage, a dedicated institution was established to manage hajj fund through the enactment of Law No. 34 of 2014.

Sementara itu, menurut Undang-Undang No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji, BPKH merupakan badan hukum publik yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri. BPKH mempunyai tugas dan fungsi dalam mengelola Keuangan Haji mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan, serta pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan penerimaan, pengembangan, dan pengeluaran Keuangan Haji.

Meanwhile, pursuant to Law No. 34 of 2014 on Hajj Fund Management, BPKH is an independent public legal entity that reports directly to the President of the Republic of Indonesia through the Minister of Religious Affairs. BPKH is tasked with managing hajj fund across planning, execution, control and oversight, as well as reporting and accountability for the collection, investment development, and disbursement of hajj fund.

BPKH dibentuk dengan tujuan:
1. Meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji.
2. Meningkatkan rasionalitas dan efisiensi penggunaan BPIH.
3. Meningkatkan manfaat bagi kemaslahatan umat.

BPKH was established with the following objectives:
1. To increase the quality of hajj administration.
2. To increase the rationality and efficiency of Hajj Administration Cost expenditures.
3. To maximize benefits for the welfare of the Muslim community.

BPKH telah merumuskan *grand strategy* dan langkah strategis ke dalam 4 (empat) tahap yaitu:
1. Tahap menyiapkan fondasi kelembagaan.
2. Tahap membangun kepercayaan dan kredibilitas kelembagaan BPKH.
3. Tahap mengembangkan peran strategis dan tanggung jawab BPKH untuk kemaslahatan umat.
4. Tahap mengembangkan pengelolaan dan pelayanan haji terpadu.

BPKH has formulated a grand strategy and strategic roadmap structured into 4 (four) distinct phases:
1. Establishing institutional foundations.
2. Building BPKH's institutional trust and credibility.
3. Expanding BPKH's strategic role and responsibility for the welfare of the ummah.
4. Developing integrated hajj management and services.

Secara umum, BPKH adalah sebuah lembaga yang mengelola penerimaan, pengembangan, pengeluaran, dan akuntabilitas Dana Haji di Indonesia. BPKH juga berinvestasi dalam instrumen keuangan Islam untuk menghasilkan "nilai manfaat," atau keuntungan, yang digunakan untuk mensubsidi biaya ibadah haji dan membiayai program-program komunitas. Di mana tugas BPKH adalah meliputi perencanaan keuangan, pengendalian, pelaporan, dan pembangunan kemitraan dalam ekosistem haji Indonesia.

Broadly, BPKH is an institution tasked with managing the collection, investment development, disbursement, and accountability of Hajj Funds in Indonesia. BPKH also invests in Islamic financial instruments to generate "returns"—or investment yields—which are utilized to subsidize hajj pilgrimage administration costs and fund community outreach programs. In executing its mandate, BPKH's responsibilities encompass financial planning, internal control, reporting, and building strategic partnerships within Indonesia's hajj ecosystem.

BPKH sendiri, dikelola oleh Badan Pelaksana yang diawasi oleh Dewan Pengawas yang memiliki wewenang untuk memberikan persetujuan terkait penempatan dan investasi BPKH. Pengelolaan dana haji diwajibkan untuk menyediakan likuiditas dana yang setara dengan dua kali biaya penyelenggaraan ibadah haji, artinya dana yang diinvestasikan dalam tahun berjalan akan ter-*cover* dengan dana cadangan tersebut sehingga penyelenggaraan dana haji akan tetap terlaksana apabila dalam kondisi kritis dana yang diinvestasikan mengalami kerugian.

BPKH itself is managed by the Executive Board under the oversight of the Supervisory Board, which holds authority to grant approvals regarding BPKH's placements and investments. Under hajj fund management regulations, BPKH is required to maintain liquidity equivalent to twice the annual hajj administration cost. This ensures that invested funds in any current year are backed by sufficient liquidity reserves, guaranteeing that hajj administration will remain fully executed even under critical scenarios should invested funds sustain losses.

Jejak Langkah
Milestone

BPKH dibentuk berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No. 34 Tahun 2014
BPKH established under Law No. 34 of 2014 of the Republic of Indonesia

2017 — **Juli** | July

Presiden Joko Widodo resmi melantik dan mengambil sumpah tujuh Anggota Dewan Pengawas dan tujuh Anggota Badan BPKH, berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 74 P tahun 2017.
President Joko Widodo officially inaugurated and swore in seven members of the Supervisory Board and seven members of the BPKH Board, as stipulated in Presidential Decree No. 74 P of 2017.

2017 — **Desember** | December

Penerbitan Perpres Nomor 110 Tahun 2017 tentang BPKH. Dengan demikian BPKH secara formal sudah berdiri sebagai sebuah lembaga badan hukum publik yang mengemban tugas pengelolaan keuangan haji.
Issuance of Presidential Regulation No. 110 of 2017 officially established BPKH as a public legal entity responsible for managing hajj funds.

2018 — **Februari** | February

Penerbitan Peraturan Pemerintah (PP) No. 5 tahun 2018, BPKH diberikan kewenangan secara formalitas untuk melakukan investasi dan penempatan keuangan haji.
Following the issuance of Government Regulation (PP) No. 5 of 2018, BPKH was formally granted the authority to conduct investments and placements of hajj funds.

2018 — **September** | September

Bidang Hukum dan Kepatuhan menetapkan sejumlah peraturan untuk memastikan pengelolaan keuangan haji berasaskan prinsip syariah, kehati-hatian, manfaat, nirlaba, transparan, dan akuntabel.
The Legal and Compliance Division established a series of regulations to ensure that the management of hajj funds adheres to the principles of sharia, prudence, benefit, non-profitability, transparency, and accountability.

2018 — **Oktober** | October

BPKH meluncurkan Program Kemaslahatan untuk menyalurkan nilai manfaat DAU yang fokus pada kegiatan sesuai enam Asnaf.
BPKH launched the Maslahah Program to distribute the DAU return, focusing on activities aligned with six Asnaf categories.

2018 — **November** | November

Untuk menjaga mutu dalam proses penempatan dan investasi dana kelolaan haji, BPKH memperoleh Sertifikasi ISO 9001:2015.
To ensure quality in the placement and investment of managed hajj funds, BPKH obtained ISO 9001:2015 Certification.

November | November

2018

Untuk menjaga mutu dalam proses penempatan dan investasi dana kelolaan haji, BPKH memperoleh Sertifikasi ISO 9001:2015.
To ensure quality in the placement and investment of managed hajj funds, BPKH obtained ISO 9001:2015 Certification.

Desember | December

2018

Launching website BPKH RI dan lomba logo baru untuk BPKH.
BPKH launched its official website and initiated competition for a new corporate logo.

Maret | March

2019

Penetapan BPIH oleh Kementerian Agama dan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR).
Determination of BPIH by Ministry of Religious Affairs and the House of Representatives (DPR).

April | April

2019

Penambahan Kuota 10.000 jemaah.
Quota Increase of 10,000 pilgrims.

Mei | May

2019

BPKH dan Kementerian Agama membiayai penambahan kuota 10.000 jemaah tanpa menggunakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).
BPKH and the Ministry of Religious Affairs funded quota increase without using the State Budget (APBN).

Juli | July

2019

Launching logo baru BPKH yang bermakna Lembaga yang kuat, dinamis, dan dapat dipercaya.
BPKH unveiled a new logo, symbolizing a strong, dynamic, and trustworthy institution.

Agustus | August

2019

BPKH meraih sertifikasi ISO 9001: 2015.
BPKH achieved ISO 9001:2015 certification.

Oktober | October

2019

Peluncuran SISKEHAT (Sistem Keuangan Haji Terpadu).
The Integrated Hajj Financial System (SISKEHAT) was introduced.

2020

BPKH meraih sertifikasi ISO 37001:2016 dan ISO 9001:2015.
BPKH successfully obtained both ISO 37001:2016 and ISO 9001:2015 certifications.

2020

Juni | June

Investasi perdana BPKH di Luar Negeri berupa penyertaan tahap I sebesar US$4.999.968 pada Awqaf Properties Investment Fund (APIF) sebagai *fund* yang adikelola Islamic Development Bank IsDB yang memiliki fokus optimalisasi aset wakaf di seluruh dunia.
BPKH made its first overseas investment, a stage I participation of $4,999,968 in the Awqaf Properties Investment Fund (APIF). APIF is a fund managed by the Islamic Development Bank (IsDB) that focuses on optimizing waqf assets globally.

2021

- Internalisasi nilai-nilai *core value* IQRA *(Integrity, Quality, Respect, Accountability)* BPKH.
- BPKH mendapatkan pengecualian pajak dengan Undang-Undang (UU) Cipta Kerja dan Peraturan Menteri Keuangan (PMK).
- BPKH menerima hibah saham PT Bank Muamalat Indonesia Tbk dari IsDB.
- BPKH meraih opini "WTP" untuk ketiga kali secara berturut-turut di tahun 2021.
- Peluncuran WA *contact center* BPKH.
- Peluncuran *Theme Song* "Pelita Hati" BPKH.
- BPKH kembali mendapatkan sertifikat ISO 37001:2016 Sistem Manajemen Anti Penyuapan dan ISO 9001:2015 Sistem Manajemen Mutu.
- Investasi tahap ke II BPKH di Luar Negeri berupa penyertaan tahap kedua sebesar US$6.513.824 pada Awqaf Properties Investment Fund (APIF) sehingga total investasi menjadi US$11.513.788.
- Internalization of shared values IQRA (Integrity, Quality, Respect, and Accountability), throughout BPKH.
- BPKH was granted tax exemption through the Job Creation Law (UU Cipta Kerja) and Minister of Finance Regulation (PMK).
- BPKH received a grant of shares in PT Bank Muamalat Indonesia Tbk from the Islamic Development Bank (IsDB).
- For the third consecutive year in 2021, BPKH received an "Unqualified Opinion" (WTP). • BPKH launched a new WhatsApp contact center.
- BPKH launched a new theme song, "Pelita Hati."
- BPKH again secured its ISO 37001:2016 Anti-Bribery Management System and ISO 9001:2015 Quality Management System certifications.
- BPKH completed its second phase of international investment with an additional $6,513,824 participation in the Awqaf Properties Investment Fund (APIF), bringing total investment to $11,513,788.

2022

- BPKH luncurkan aplikasi Sistem Keuangan Haji Terpadu (Siskehat) GEN 2.
- BPKH membangun aliansi strategis antara Internal Audit, Kepatuhan dan Manajemen Risiko dalam GRC terintegrasi di era *Volatility, Uncertainty, Complexity,* dan *Ambiguity* (VUCA).
- BPKH Raih Opini WTP Empat Tahun Berturut.
- Pergantian Anggota Dewan Pengawas dan Anggota Badan Pelaksana BPKH pada bulan Oktober 2022.
- BPKH launched the second generation of its Integrated Hajj Financial System application.
- BPKH established strategic alliance among its Internal Audit, Compliance, and Risk Management functions to create an integrated GRC framework, addressing the challenges of a Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous (VUCA) environment.
- For the fourth consecutive year, BPKH received an "Unqualified Opinion" (WTP).
- In October 2022, there was a change in the members of BPKH's Supervisory Board and Executive Board.

2023

- Pembentukan anak usaha di Arab Saudi dengan nama Syarikah BPKH Limited, dan secara resmi mendapatkan *Commercial Registration* dari Kementerian perdagangan Arab Saudi.
- Perpindahan kantor BPKH di Muamalat Tower.
- Peluncuran Mars BPKH.
- *Establishment of a subsidiary*.
- BPKH established a subsidiary in Saudi Arabia named Syarikah BPKH Limited, which officially received its Commercial Registration from the Saudi Ministry of Commerce.
- BPKH relocated its office to the Muamalat Tower.
- BPKH launched its official corporate anthem.
- BPKH completed the establishment of a subsidiary.

2024

- Lampaui Target, BPKH berhasil mencatat pembukuan pada akhir Desember 2024, sebesar Rp171,65 triliun dan berhasil mencapai target nilai manfaat sebesar Rp11,56 triliun
- BPKH Apps Resmi diluncurkan untuk permudah layanan keuangan haji dan bentuk transparansi serta akuntabilitas keuangan haji
- Anak usaha BPKH, yakni BPKH Limited, meluncurkan *quick win project* untuk meningkatkan layanan haji dan umrah
- BPKH melalui anak usahanya di Arab Saudi, yakni BPKH Limited, mendukung dan menyiapan distribusi 216.090 makanan siap saji untuk jemaah haji Indonesia selama persiapan sebelum dan sesudah puncak haji 2024
- Anak usaha BPKH, yakni BPKH Limited, memulai kolaborasi strategis pengelolaan hotel dan layanan haji dengan Hilton Makkah Convention Center
- BPKH Limited, anak usaha BPKH, luncurkan produk bumbu kampung/nusantara untuk konsumsi haji dan umrah
- Tingkatkan layanan transportasi haji & umrah, anak usaha BPKH, yakni BPKH Limited, siapkan armada bus di tanah suci
- Gandeng Sidra Capital, anak usaha BPKH, yakni BPKH Limited, dipercaya mengelola lima hotel di Arab Saudi
- Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP): BPKH berhasil meraih opini WTP 6 tahun secara berturut-turut, menunjukkan pengelolaan keuangan yang baik dan akuntabel.
- By the end of December 2024, BPKH successfully recorded a total book value of Rp171.65 trillion, surpassing its target. It also achieved a return target of Rp11.56 trillion.
- Official launch of the BPKH Apps aims to simplify Hajj financial services and increase the transparency and accountability of Hajj fund management.
- BPKH's subsidiary, BPKH Limited, launched a quick-win project to improve hajj and umrah services.
- Through its Saudi Arabia-based subsidiary, BPKH Limited supported the distribution of 216,090 pre-packaged meals to Indonesian hajj pilgrims during the preparation period before and after the peak of hajj 2024.
- BPKH Limited initiated a strategic collaboration with Hilton Makkah Convention Center for hotel and hajj service management.
- BPKH Limited launched a line of local Indonesian spice blends for hajj and umrah pilgrims.
- To improve hajj and umrah transportation, BPKH Limited prepared a fleet of buses in the holy land.
- In partnership with Sidra Capital, BPKH Limited has been entrusted with the management of five hotels in Saudi Arabia.
- BPKH successfully received an Unqualified Opinion (WTP) for the sixth consecutive year, demonstrating sound and accountable financial management.

2025

- BPKH mencatat capaian positif dalam pengelolaan dana haji sepanjang tahun 2025. Di tengah dinamika pasar dan kondisi ekonomi global yang terus bergerak, BPKH berhasil membukukan nilai manfaat sebesar Rp12,05 triliun, dengan total dana kelolaan mencapai Rp180,72 triliun.
- BPKH menyalurkan SAR152,4 juta untuk biaya hidup jemaah haji dalam mata uang Riyal Saudi bagi 203.320 jemaah haji reguler tahun 2025.
- BPKH melalui anak usaha di arab saudi yaitu BPKH Limited, distribusikan 1,2 juta porsi makanan siap saji bergizi dan bercita rasa nusantara untuk jemaah haji 2025.
- BPKH terus tingkatkan pelayanan haji 2025 dengan terobosan baru: penyediaan bumbu, hotel, dan makanan siap saji.
- BPKH suplai 470 ton bumbu nusantara untuk katering jemaah haji Indonesia.
- Bukukan *gross profit per equity* 18,37% BPKH Limited fokus optimalkan Sinergi Merah Putih.
- Raih WTP ke-7, bukti komitmen BPKH jaga transparansi dana haji.
- BPKH kembali menyalurkan distribusi nilai manfaat tahap pertama tahun 2025 kepada lebih dari 5,4 juta jemaah haji reguler dan khusus dengan total lebih dari Rp2,1 triliun. Penyaluran tersebut terdiri atas Rp1,9 triliun kepada jemaah haji reguler dengan rata-rata nilai manfaat Rp366,2 ribu per jemaah, serta USD9,2 juta kepada jemaah haji khusus dengan rata-rata USD72,0 per jemaah.
- BPKH luncurkan inovasi *'Green Waqf'* ubah pohon menjadi aset produktif berkelanjutan.
- BPKH sukses menylenggarakan *Investment Insight Forum 2025* : "Optimalisasi Pengelolaan Investasi Sukuk untuk Mendukung Keuangan Haji".
- BPKH sukses menyelenggarakan *Hajj Fest 2025* : "Perkuat Ekosistem Digital Haji Lewat Edukasi, *Parenting*, Finansial".
- BPKH recorded positive achievements in hajj fund management throughout 2025. Amid dynamic market shifts and evolving global economic conditions, BPKH successfully generated Rp12.05 trillion in returns, with total managed funds reaching Rp180.72 trillion.
- BPKH disbursed SAR152.4 million in living allowances in Saudi Riyal for 203,320 regular hajj pilgrims in 2025.
- BPKH, through its Saudi-based subsidiary BPKH Limited, distributed 1.2 million portions of nutritious ready-to-eat meals with authentic Indonesian flavors for 2025 hajj pilgrims.
- BPKH continuously increased 2025 hajj service quality with breakthroughs, including supplying Indonesian spices, hotel accommodations, and ready-to-eat meals.
- BPKH supplied 470 tons of authentic Indonesian spices for Indonesian hajj pilgrim catering services.
- Recording a gross profit per equity of 18.37%, BPKH Limited remains focused on optimizing the Sinergi Merah Putih initiative.
- Securing its 7th consecutive Unqualified Opinion (WTP), demonstrating BPKH's ongoing commitment to maintaining transparency in hajj fund management.
- BPKH distributed Phase 1 Returns for 2025 to over 5.4 million regular and special hajj pilgrims, totaling over Rp2.1 trillion. This distribution comprised Rp1.9 trillion to regular hajj pilgrims (averaging Rp366.2 thousand per pilgrim) and USD9.2 million to special hajj pilgrims (averaging USD 72.0 per pilgrim).
- BPKH launched the innovative Green Waqf program, transforming trees into sustainable productive assets.
- BPKH successfully hosted the Investment Insight Forum 2025: "Optimizing Sukuk Investment Management to Support Hajj Fund Sustainability."
- BPKH successfully held Hajj Fest 2025: "Strengthening the Digital Hajj Ecosystem through Education, Parenting, and Finance."

Visi, Misi dan Budaya BPKH
Vision, Mission, and BPKH Culture

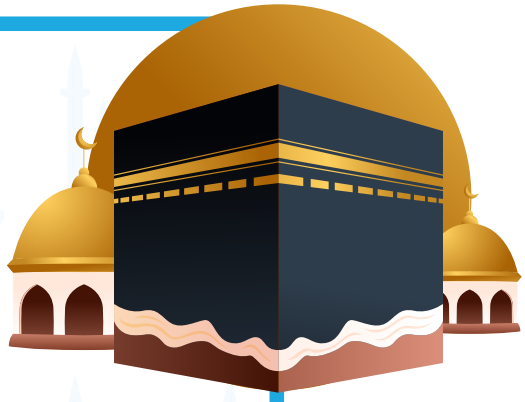


Visi
Vision

Menjadi lembaga pengelola keuangan terpercaya yang memberikan nilai manfaat optimal bagi jemaah haji dan kemaslahatan umat.

To become the trusted financial management agency that delivers optimal return for hajj pilgrims and contribute to the walfare of ummah.

Misi
Mission



1. Membangun kepercayaan melalui pengelolaan sistem keuangan yang transparan dan modern.
2. Meningkatkan efisiensi dan rasionalitas BPIH melalui kerjasama strategis.
3. Melakukan investasi pada imbal hasil yang optimal dengan prinsip syariah dan mempertimbangkan aspek keamanan, kehati-hatian dan profesionalitas.
4. Menciptakan tata kelola dan sistem kerja yang komprehensif dan akuntabel dengan mengembangkan SDM yang berintergritas dan profesional.
5. Memberikan kemaslahatan untuk meningkatkan kesejahteraan umat

1. Cultivate trust through transparent and modern financial management systems.
2. Increase the efficiency and rationality of the Hajj Administration Cost (BPIH) through strategic partnerships.
3. Pursue optimal returns on investments in accordance with sharia principles while prioritizing security, prudence, and professionalism.
4. Establish comprehensive and accountable governance and operational systems by developing a workforce that is professional and possesses high integrity.
5. Provide welfare to increase the well-being of the Muslim community

BUDAYA BPKH | BPKH CULTURE

Sebagai lembaga yang menjunjung tinggi transparansi dan akuntabilitas BPKH melakukan internalisasi
As an agency that upholds transparency and accountability, BPKH internalization the following Core Value:



Tugas, Fungsi, Wewenang, Hak, dan Kewajiban BPKH
Duties, Functions, Authorities, Rights, and Obligations of BPKH

Sebagaimana diatur dalam UU No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji, Tugas, Fungsi, Wewenang, Hak, dan Kewajiban BPKH adalah sebagai berikut:

TUGAS BPKH

BPKH bertugas mengelola Keuangan Haji yang meliputi penerimaan, pengembangan, pengeluaran, dan pertanggungjawaban Keuangan Haji.

FUNGSI BPKH

1. Perencanaan penerimaan, pengembangan, dan pengeluaran Keuangan Haji.
2. Pelaksanaan penerimaan, pengembangan, dan pengeluaran Keuangan Haji.
3. Pengendalian dan pengawasan penerimaan, pengembangan, serta pengeluaran Keuangan Haji.
4. Pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan penerimaan, pengembangan, dan pengeluaran Keuangan Haji.

As regulated in Law No. 34 of 2014 on Hajj Fund Management, the Duties, Functions, Authorities, Rights, and Obligations of BPKH are described below:

BPKH DUTIES

BPKH is responsible for managing Hajj Funds, which includes receipt, investment, expenditure, and accountability of Hajj Funds.

BPKH FUNCTIONS

1. Planning of receipt, investment, and expenditure of Hajj Fund.
2. Implementation of receipt, investment, and expenditure of Hajj Fund.
3. Control and monitoring of receipt, investment, and expenditure of Hajj Fund.
4. Reporting and accountability of implementation of receipt, investment, and expenditure of Hajj Fund.

KEWENANGAN BPKH

1. Menempatkan dan menginvestasikan Keuangan Haji sesuai dengan prinsip syariah, kehati-hatian, keamanan, dan nilai manfaat.
2. Melakukan kerja sama dengan lembaga lain dalam rangka pengelolaan Keuangan Haji.

BPKH AUTHORITIES

1. Conducting placement and investment of Hajj Fund according to sharia principles, prudence, security, and return.
2. Fostering cooperation with other institutions on Hajj Fund management.

HAK BPKH

BPKH berhak memperoleh dana operasional untuk penyelenggaraan program pengelolaan Keuangan Haji yang bersumber dari nilai manfaat Keuangan Haji.

BPKH RIGHTS

BPKH has the right to acquire operational funds to implement Hajj Fund management program originating from Hajj Fund return.

KEWAJIBAN BPKH

1. Mengelola Keuangan Haji secara transparan dan akuntabel untuk sebesar-besarnya kepentingan jemaah haji dan kemaslahatan umat Islam.
2. Memberikan informasi melalui media mengenai kinerja, kondisi keuangan, serta kekayaan, dan hasil pengembangannya secara berkala setiap 6 (enam) bulan.
3. Memberikan informasi kepada jemaah haji mengenai nilai manfaat BPIH dan/atau BPIH Khusus melalui rekening *virtual* setiap jemaah haji.
4. Melakukan pembukuan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku.
5. Melaporkan pelaksanaan pengelolaan Keuangan Haji, secara berkala setiap 6 (enam) bulan kepada Menteri dan DPR.
6. Membayar nilai manfaat setoran BPIH dan/atau BPIH Khusus secara berkala ke rekening *virtual* setiap jemaah haji.
7. Mengembalikan selisih saldo setoran BPIH dan/atau BPIH Khusus dari penetapan BPIH dan/atau BPIH Khusus tahun berjalan kepada jemaah haji.

BPKH OBLIGATIONS

1. Managing Hajj Fund transparently and accountably for the best extent of interests of the pilgrims and welfare of Muslims.
2. Providing information through the media on its performance, financial condition, and assets, as well as its development results periodically every 6 (six) months.
3. Providing information to pilgrims on BPIH and/or Special BPIH return through virtual account of every pilgrim.
4. Conducting bookkeeping in accordance with applicable accounting standards.
5. Reporting the implementation of Hajj Fund management periodically every 6 (six) months to the Minister and House of Representatives.
6. Paying return of BPIH and/or Special BPIH deposit periodically into each pilgrim's virtual account.
7. Returning the difference in balance of the BPIH and/ or Special Hajj Pilgrimage Deposit from the current year's BPIH and/or Special Hajj Pilgrimage Deposit determination to the pilgrims.

Kegiatan BPKH
BPKH Activities

Sebagaimana diatur dalam PP No. 5 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan UU No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji. Pengelolaan Keuangan Haji meliputi perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, pelaporan, dan pengawasan atas Keuangan Haji.

As regulated in PP No. 5 of 2018 on the Implementation of Law No. 34 of 2014 on Hajj Fund Management. Hajj Fund management includes planning, implementation, accountability, reporting, and supervision of Hajj Fund.

PERENCANAAN

1. Perumusan kebijakan.
2. Penyiapan rencana strategis.
3. Penyiapan rencana kerja dan anggaran tahunan.

PLANNING

1. Policy formulation.
2. Strategic plan preparation.
3. Annual work plan and budget preparation.

PELAKSANAAN

1. Penerimaan.
2. Pengeluaran.
3. Kekayaan.

IMPLEMENTATION

1. Receipt.
2. Expenditure.
3. Asset.

PENGAWASAN

1. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan pengelolaan Keuangan Haji.
2. Pemberian persetujuan rumusan kebijakan, rancangan rencana strategis, rancangan rencana kerja, dan anggaran tahunan pengelolaan Keuangan Haji.
3. Pemberian penilaian dan pertimbangan terhadap laporan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan Keuangan Haji dan pengelolaan BPKH yang disusun oleh Badan Pelaksana.

SUPERVISION

1. Supervision and evaluation of Hajj Fund management implementation.
2. Granting of approval of policy formulation, strategic plan draft, work plan draft, and annual budget of Hajj Fund management.
3. Provision of assessment and consideration of Hajj Fund Management accountability report and BPKH management prepared by the Executive Board.

PERTANGGUNGJAWABAN DAN PELAPORAN

1. Menyusun laporan kinerja dan laporan keuangan secara bulanan, triwulan, semester, dan tahunan.
2. Menyusun laporan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan Keuangan Haji.

ACCOUNTABILITY AND REPORTING

1. Preparing performance and financial reports on a monthly, quarterly, semester, and annual basis.
2. Preparing Hajj Fund management accountability report.

SASARAN STRATEGIS

1. Peningkatan kualitas penyelenggaraan haji.
2. Efisiensi dan rasionalisasi pelayanan haji.
3. Peningkatan hubungan dengan *stakeholders*.

STRATEGIC TARGETS

1. Quality improvement of hajj administrations.
2. Efficiency and rationalization of hajj services.
3. Improvement of relationship with stakeholders.

Bidang Usaha dan Layanan
Line of Business and Services

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 5 Tahun 2018, bidang usaha dan layanan yang diberikan BPKH untuk mewujudkan sasaran strategisnya adalah sebagai berikut:

INVESTASI

Sesuai dengan Pasal 26 PP Republik Indonesia No. 5 Tahun 2018, investasi Keuangan Haji dapat dilakukan dalam bentuk:

1. Surat Berharga.
2. Emas.
3. Investasi langsung dan investasi lainnya.

Semua jenis investasi dilakukan sesuai prinsip syariah dengan mempertimbangkan aspek keamanan, kehati-hatian, nilai manfaat, dan likuiditas. Selain memenuhi aspek keamanan, kehati-hatian, nilai manfaat, dan likuiditas, investasi Keuangan Haji wajib dilakukan dengan mengoptimalkan pengelolaan risiko.

Investasi Keuangan Haji dalam bentuk surat berharga sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 meliputi:
1. Surat Berharga Syariah Negara yang diterbitkan oleh Pemerintah Pusat.
2. Surat Berharga Syariah yang diterbitkan oleh Bank Indonesia.
3. Efek Syariah yang diatur dan diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan.

Efek Syariah yang diatur dan diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan meliputi:
1. Saham Syariah yang dicatatkan di bursa efek.
2. Sukuk.
3. Reksa Dana Syariah.
4. Efek Beragun Aset Syariah.
5. Dana Investasi Real Estat Syariah.
6. Efek Syariah lainnya.

Investasi Keuangan Haji dalam bentuk emas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 hanya dapat dilakukan dalam bentuk emas batangan bersertifikat yang diproduksi dan/atau dijual di dalam negeri dan/atau dalam bentuk rekening emas yang dikelola oleh lembaga keuangan syariah yang diatur dan diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan. Investasi langsung sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 dilakukan dengan cara:
1. Memiliki usaha sendiri.
2. Penyertaan modal.
3. Kerja sama investasi.
4. Investasi langsung lainnya.

In accordance with Presidential Regulation of the Republic of Indonesia No. 5 of 2018, line of business and services provided by BPKH to achieve its strategic objectives are as follows:

INVESTMENT

Pursuant to Article 26 of Government Regulation of the Republic of Indonesia No. 5 of 2018, Hajj Fund Investment may be performed in the forms of the following:
1. Securities.
2. Gold.
3. Direct investment and other investments.

All types of investments are performed in accordance with sharia principles by considering security, prudence, return, and liquidity aspects. Aside from complying with security, prudence, return, and liquidity aspects, Hajj Fund investment must be conducted by optimizing risk management.

Hajj Fund Investment in the form of securities as mentioned in Article 26 includes:
1. Sovereign Sharia Securities issued by National Government.
2. Sovereign Sharia Securities issued by Bank Indonesia.
3. Sharia securities are regulated and supervised by the Financial Services Authority.

Sharia securities regulated and supervised by Financial Services Authority include:
1. Sharia Shares listed on the stock exchange.
2. Sukuk.
3. Sharia Mutual Funds.
4. Sharia Asset-Backed Securities.
5. Sharia Real Estate Investment Fund.
6. Other Sharia Securities.

Hajj Fund Investment in the form of gold as mentioned in Article 26 can only be performed in the form of certified gold bar produced and/or sold domestically and/or in the form of gold account managed by sharia financial institution that is regulated and supervised by Financial Services Authority. Direct investment as mentioned in Article 26 is performed by way of the following:

1. Business-owned assets.
2. Capital participation.
3. Investment cooperation.
4. Other direct investments.

Investasi langsung dapat dilakukan dalam bentuk kerja sama antara BPKH dengan badan usaha dan/atau lembaga di dalam negeri dan/atau di luar negeri sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

PORTOFOLIO DANA INVESTASI

Bidang A3 ISBE secara konsisten mencatatkan pencapaian portofolio dan nilai manfaat yang selalu melampaui target yang ditentukan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) sesuai UU No. 34 Tahun 2014 dan PP No. 5 Tahun 2018. Sepanjang tahun 2025, BPKH berhasil mengelola Dana Haji sebesar Rp180,74triliun, dan mencapai 95,70% dari target yang ditetapkan, yaitu sebesar Rp188,86 triliun. Hal ini mencerminkan efektivitas strategi pengelolaan portofolio yang dijalankan oleh BPKH. Alokasi dana haji terkonsentrasi sebesar 73,64% pada Investasi Surat Berharga setara Rp128,51 triliun. Adapun nilai portofolio investasi BPKH per 31 Desember 2025, tercatat sebesar Rp133,17 triliun, menunjukkan pertumbuhan sebesar 1,75% dari nilai tercatat pada 31 Desember 2024 sebesar Rp130,88 triliun.

PENEMPATAN

Pengeluaran untuk penempatan Keuangan Haji dapat dilakukan dalam bentuk produk perbankan syariah. Adapun saldo penempatan tercatat sebesar Rp47,57 triliun per 31 Desember 2025, mengalami pertumbuhan sebesar 16,71% atau setara Rp6,81 triliun dibandingkan dengan saldo 31 Desember 2024 yang tercatat sebesar Rp40,76 triliun. Adapun sebagaimana diatur dalam PP No. 5 Tahun 2018, porsi penempatan dana dalam produk perbankan syariah dibatasi maksimal sebesar 30,00% dari total Dana Kelolaan BPKH, sisanya sebesar 70,00% dialokasikan kepada instrumen Investasi, sehingga dengan proporsi saat ini dapat memberikan imbal hasil yang lebih optimal.

KEMASLAHATAN

Pengeluaran kegiatan untuk kemaslahatan umat Islam pendanaannya berasal dari nilai manfaat Dana Abadi Umat (DAU). Kegiatan Kemaslahatan BPKH dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Besaran nilai manfaat DAU ditetapkan berdasarkan proporsi DAU terhadap Keuangan Haji. Nilai manfaat DAU yang dapat digunakan untuk kemaslahatan umat Islam paling banyak sama dengan total nilai manfaat DAU dari tahun sebelumnya.

Direct investment can be made in the form of cooperation between BPKH and business entity and/or domestic and/or foreign institution in accordance with the prevailing laws.

INVESTMENT FUND PORTFOLIO

A3 ISBE Domain consistently recorded portfolio achievements and returns that exceeded the targets established in the Strategic Plan and the Annual Work Plan and Budget, pursuant to Law No. 34 of 2014 and Government Regulation No. 5 of 2018. Throughout 2025, BPKH successfully managed Hajj Funds amounting to Rp180.74 trillion, achieving 95.70% of the designated target of Rp188.86 trillion. This performance reflects the effectiveness of BPKH's portfolio management strategy. Hajj fund allocations were concentrated with 73.64% in Securities Investments, equivalent to Rp128.51 trillion. Meanwhile, BPKH's total investment portfolio value as of December 31, 2025, stood at Rp133.17 trillion, representing a increase of 1.75% compared to the recorded value as of December 31, 2024, of Rp130.88 trillion.

PLACEMENT

Expenditures for Hajj Fund placements are made in the form of sharia banking products. The placement balance as of December 31, 2025, was recorded at Rp47.57 trillion, representing a increase of 16.71% or equivalent to Rp6.81 trillion compared to the balance as of December 31, 2024, which stood at Rp40.76 trillion. Pursuant to Government Regulation No. 5 of 2018, the allocation for placements in Sharia banking products is capped at a maximum of 30.00% of BPKH's total Managed Funds, with the remaining 70.00% allocated to Investment instruments, thereby enabling optimal return generation under the current portfolio distribution.

MASLAHAH

Expenditures for the social responsibility of Muslim community are funded by the return of Ummah Endowment Fund (DAU). BPKH's community social responbilitiy are carried out in accordance with prevailing laws and regulations. The size return of DAU's is determined based on proportion to the total Hajj Fund. The return of DAU that may be used for the social responsibility shall not exceeded the total return of DAU from the previous year.

Halaman ini sengaja dikosongkan
This page has been intentionally left blank

Daftar Kuota Haji Reguler Indonesia 2025
Indonesian Regular Hajj Quota List in 2025



Daftar Kuota Haji Reguler Tahun 1446 Hijriah/2025 Masehi
List of Regular Hajj Quotas for 1446 Hijri/2025 AD

No	Provinsi Province	Jumlah (Jemaah) Total (Pilgrimage)
1	Aceh	4.110
2	Sumatra Utara North Sumatra	7.797
3	Sumatra Barat West Sumatra	4.338
4	Riau	4.751
5	Jambi	2.735
6	Sumatra Selatan South Sumatra	6.589
7	Bengkulu	1.535
8	Lampung	6.627
9	DKI Jakarta	7.427

No	Provinsi Province	Jumlah (Jemaah) Total (Pilgrimage)
10	Jawa Barat West Java	36.295
11	Jawa Tengah Central Java	28.524
12	D.I. Yogyakarta	2.954
13	Jawa Timur East Java	33.055
14	Bali	655
15	Nusa Tenggara Barat West Nusa Tenggara	4.228
16	Nusa Tenggara Timur East Nusa Tenggara	628
17	Kalimantan Barat West Kalimantan	2.368
18	Kalimantan Tengah Central Kalimantan	1.514



Daftar Kuota Haji Reguler Tahun 1446 Hijriah/2025 Masehi
List of Regular Hajj Quotas for 1446 Hijri/2025 AD

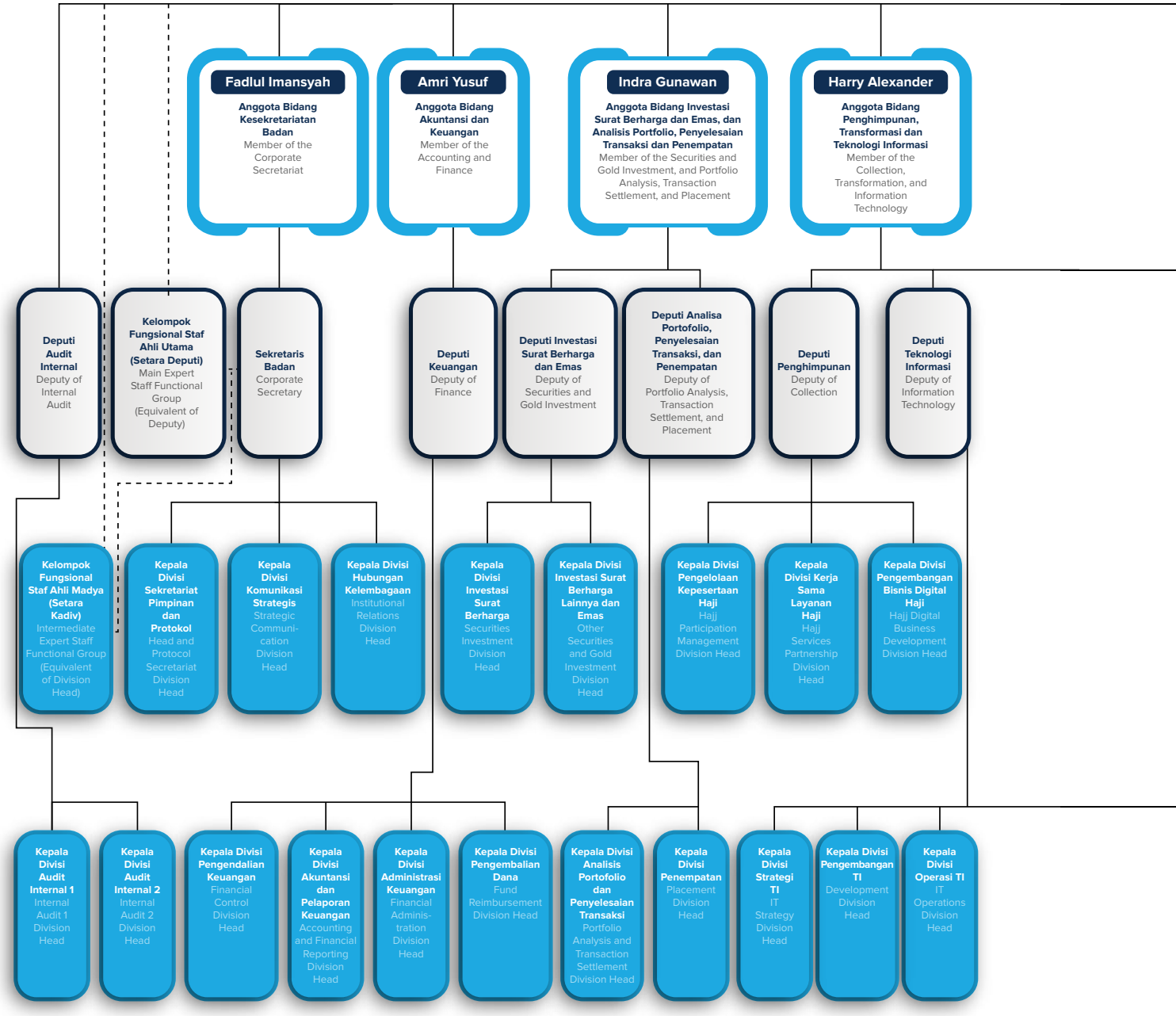
No	Provinsi Province	Jumlah (Jemaah) Total (Pilgrimage)
19	Kalimantan Selatan South Kalimantan	3.590
20	Kalimantan Timur East Kalimantan	2.431
21	Sulawesi Utara North Sulawesi	668
22	Sulawesi Tengah Central Sulawesi	1.870
23	Sulawesi Selatan South Sulawesi	6.833
24	Sulawesi Tenggara Southeast Sulawesi	1.900
25	Maluku	1.023
26	Papua	1.010

No	Provinsi Province	Jumlah (Jemaah) Total (Pilgrimage)
27	Bangka Belitung	1.001
28	Banten	8.862
29	Gorontalo	919
30	Maluku Utara North Maluku	1.013
31	Kepulauan Riau Riau Islands	1.210
32	Sulawesi Barat West Sulawesi	1.366
33	Papua Barat West Papua	679
34	Kalimantan Utara North Kalimantan	392

Struktur Organisasi
Organizational Structure

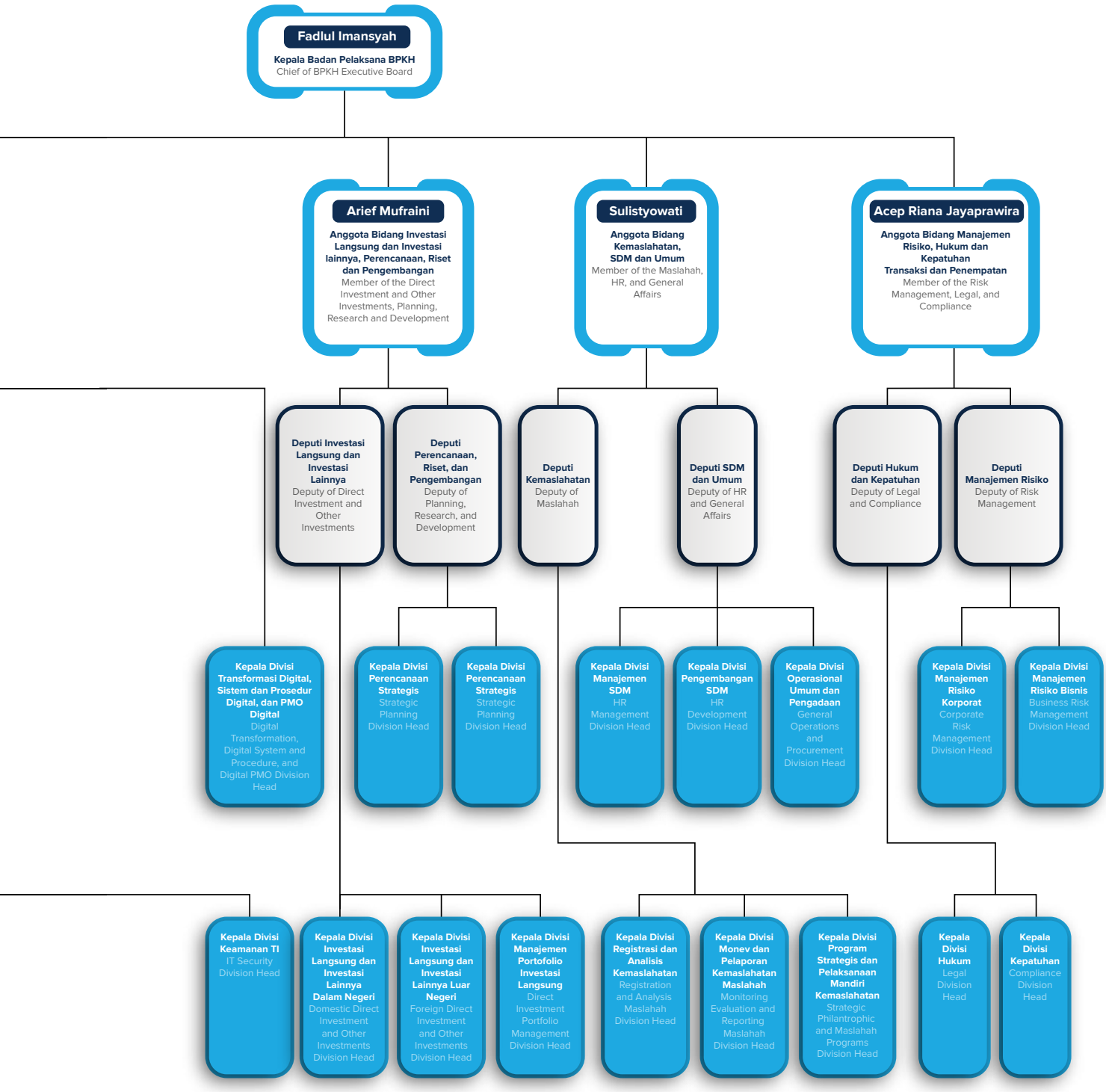
Struktur organisasi BPKH per 31 Desember 2025, mengacu pada Peraturan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 8 tanggal 5 Juli 2024 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengelola Keuangan Haji. Langkah ini ditempuh untuk mengoptimalkan pelaksanaan tugas dan fungsi Bidang-Bidang di BPKH, serta guna mendukung tercapainya target Rencana Strategis Badan Pengelola Keuangan Haji 2022-2027, dan untuk mendukung pengembangan pengelolaan keuangan haji.

As of December 31, 2025, the BPKH organizational structure is referred to the Head of BPKH Executive Board Regulation No. 8, dated July 5, 2024, on the Organizational Structure and Work Procedures of the Hajj Fund Management Agency. This measure was implemented to optimize the implementation of duties and functions across all BPKH divisions. It also aims to support the achievement of the 2022-2027 BPKH Strategic Plan targets and to facilitate the development of hajj fund management.



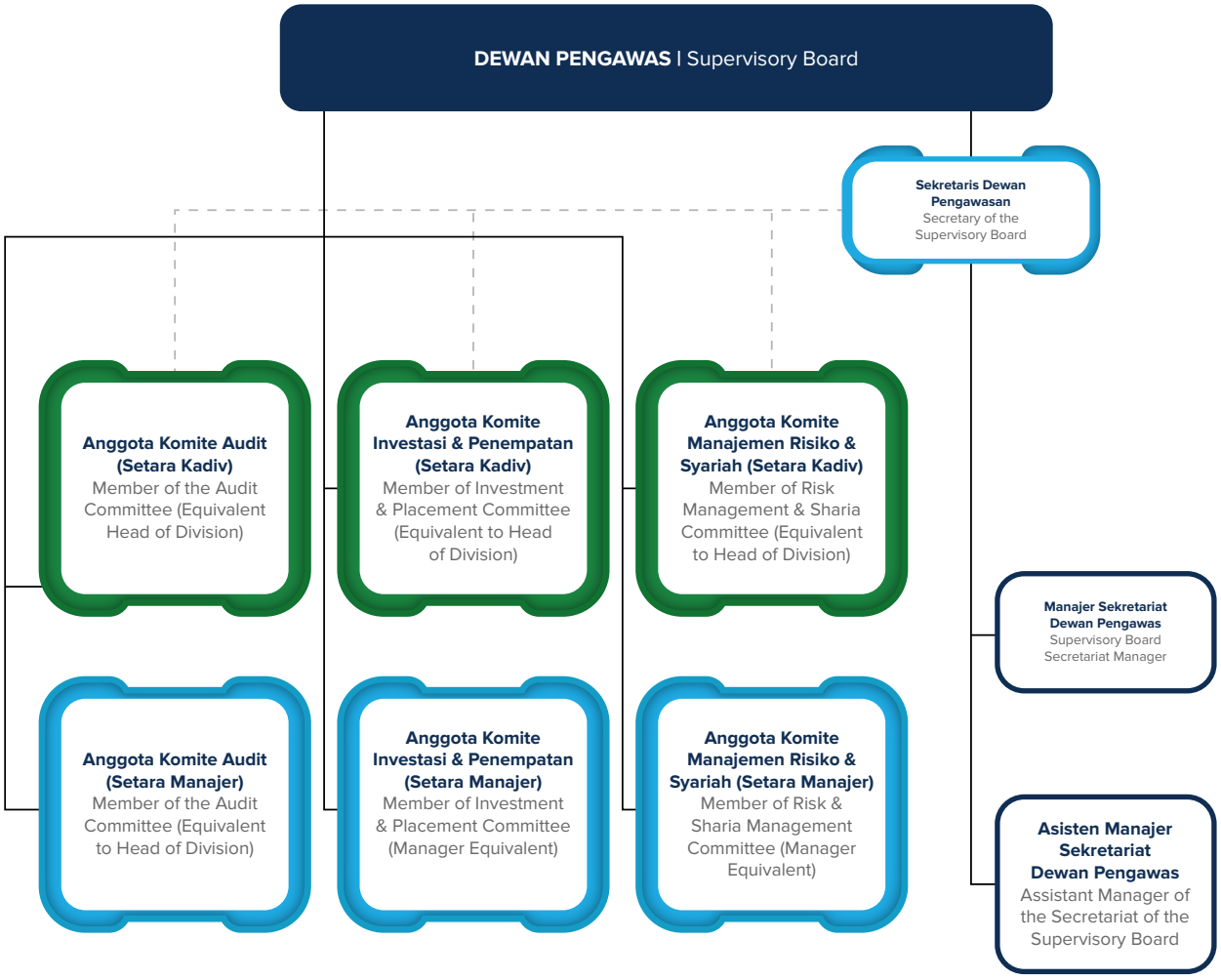
Struktur Organisasi BPKH per 31 Desember 2025

Organizational Structure of BPKH as of December 31, 2025



STRUKTUR ORGANISASI DEWAN PENGAWAS

SUPERVISORY BOARD ORGANIZATIONAL STUCTURE



Profil Dewan Pengawas
Supervisory Board Profile

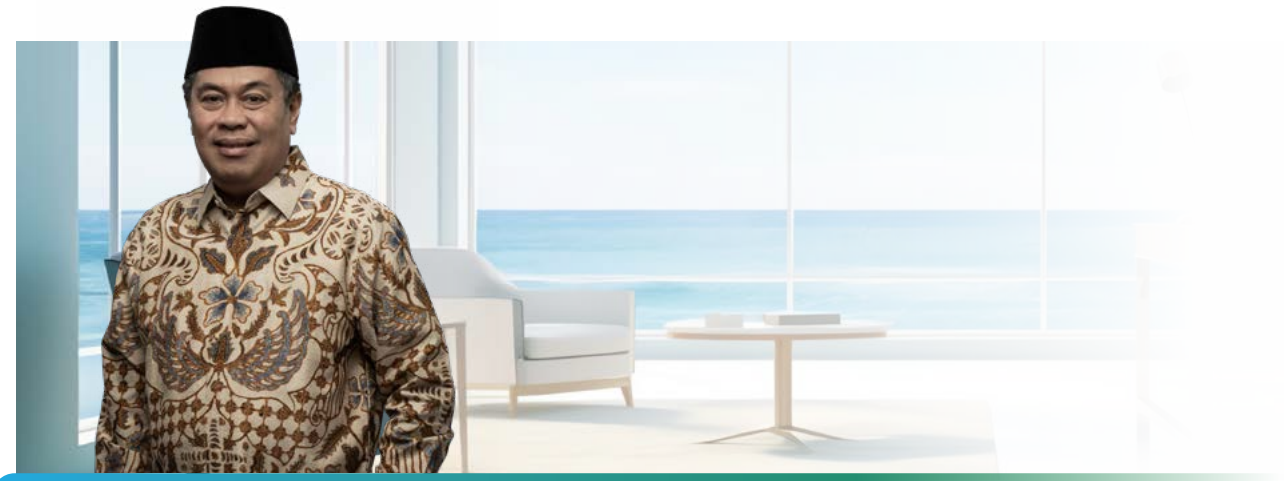
Sepanjang tahun 2025, sampai dengan Laporan Tahunan ini ditandatangani, tidak terdapat perubahan susunan dan komposisi Dewan Pengawas, dengan susunan sebagai berikut:

Throughout 2025 and up to the signing date of this Annual Report, there were no changes to the composition or structure of the Supervisory Board, which remains as follows:

Jabatan Position	Nama Name
Kepala Chairman	H. Firmansyah N. Nazaroedin, Ak., M.Sc., CA., ASEAN CPA., QIA.
Anggota Member	Dr. H. Deni Suardini, S.E., Ak., M.M., CFrA., CA., QIA., CGCAE.
	H. Heru Muara Sidik, Ak., CMA., CA., M.M., QIA.
	Dr. H. M. Dawud Arif Khan, S.E., M.Si., Ak., CPA., QIA., QGIA.
	Dr. H. Mulyadi, S.E., Akt., M.M., M.Si., CPMA., SAS., CA., QIA., QGIA.
	Dr. H. Rojikin. S.H., M.Si., QIA.
	Prof. Dr. H. Hamka Hasan Lc., M.A.

Adapun profil masing-masing Dewan Pengawas yang menjabat per 31 Desember 2025 sampai dengan Laporan Tahunan ini ditandatangani, adalah sebagaimana terlampir berikut ini.

The profiles of the respective Supervisory Board members serving as of December 31, 2025, through to the signing date of this Annual Report, are presented below.



H. Firmansyah N. Nazaroedin, Ak., M.Sc., CA., ASEAN CPA., QIA.

Ketua Dewan Pengawas BPKH merangkap Anggota
Chairman of Supervisory Board of BPKH concurrently serving as a Member

Periode/Period: 2022-2027

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 61 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 61 years

Domisili
DKI Jakarta

Domicile
DKI Jakarta

Dasar Hukum Pengangkatan
Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022

Legal Basis of Appointment
Decree of the President of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022

Riwayat Pendidikan
- Master of Science in Information Management, School of Engineering and Applied Science dari The George Washington University (1994)
- Akuntan, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (1991)

Educational Background
- Master of Science in Information Management, School of Engineering and Applied Science, The George Washington University (1994)
- Accountant, State College of Accountancy (1991)

Riwayat Pekerjaan
- Komisaris Utama PT Tuban Petrochemical industries (2021–2023)
- Presiden Asean Valuers Association (AVA) (2021–2022)
- Kepala Pusat Pembinaan Profesi Keuangan, Sekretariat Jenderal Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan (2019-2022)
- Ketua Komite Profesi Akuntan Publik (2019-sekarang)
- Anggota Dewan Pengawas Perum BULOG (2016–2021)
- Anggota Consultative Advisory Board International Public Sector Accounting Standards (2016–2023)
- Sekretaris Komite Kerja Komite Standar Akuntansi Pemerintah (2016–sekarang)
- Direktur Akuntansi dan Pelaporan Keauangan, Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan (2015-2019)
- Inspektur VI, Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan (2012-2015)

Work Experience
- President Commissioner, PT Tuban Petrochemical Industries (2021–2023)
- President Asean Valuers Association (AVA) (2021–2022)
- Head of the Center for Financial Profession Development, Secretariat General, Directorate General of Treasury, Ministry of Finance (2019–2022)
- Chairman of the Public Accountant Professional Committee (2019–present)
- Member of the Supervisory Board, Perum BULOG (2016–2021)
- Member of the Consultative Advisory Board, International Public Sector Accounting Standards (2016–2023)
- Secretary of the Government Accounting Standards Committee Working Committee (2016–present)
- Director of Accounting and Financial Reporting, Directorate General of Treasury, Ministry of Finance (2015–2019)
- Inspector VI, Inspectorate General, Ministry of Finance (2012–2015)

- Anggota Komite Kerja Komite Standar Akuntansi Pemerintah (2013–2016)
- Kepala Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Prov. Sulawesi Tengah (2011-2012)

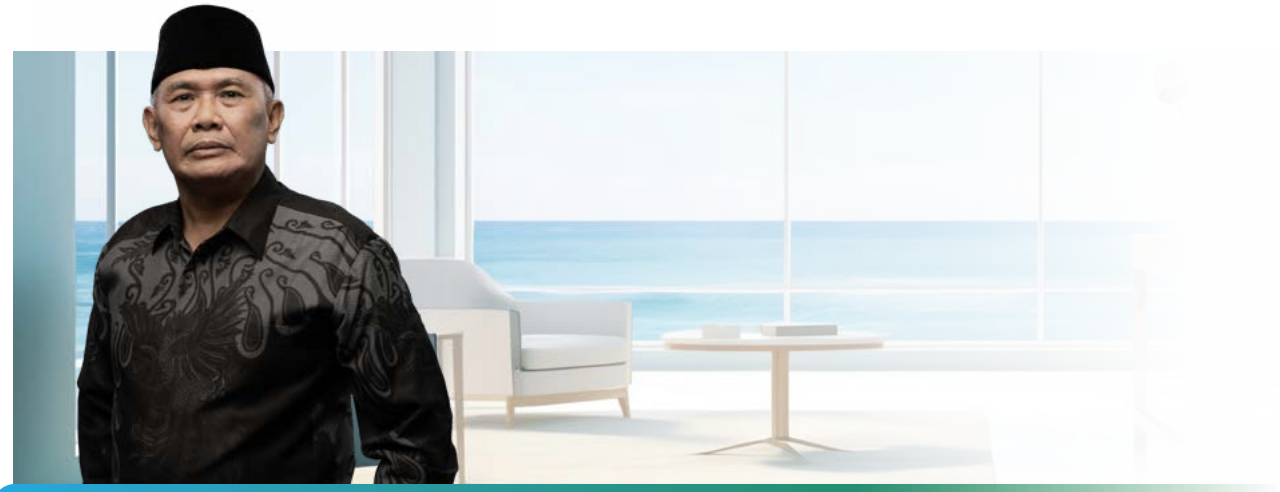
- Member of the Government Accounting Standards Committee Working Committee (2013–2016)
- Head of the Regional Office, Directorate General of Treasury, Ministry of Finance, Central Sulawesi Province (2011–2012)

Unsur Keanggotaan
Pemerintah

Representation Category
Government Representative

Hubungan Afiliasi
Tidak memiliki hubungan afiliasi dengan Anggota Badan Pelaksana dan Anggota Dewan Pengawas lainnya.

Affiliation Status
Has no affiliation with other members of the Executive Board or Supervisory Board.



Dr. H. Deni Suardini, S.E., Ak., M.M., CFrA., CA., QIA., CGCAE.

Anggota Dewan Pengawas
Supervisory Board Member

Periode/Period: 2022-2027

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 60 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 60 years

Domisili
Bandung

Domicile
Bandung

Dasar Hukum Pengangkatan
Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022

Legal Basis of Appointment
Decree of the President of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022

Riwayat Pendidikan
- Doktor Ilmu Pemerintahan, Universitas Padjadjaran, Bandung (2019)
- Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI, Jakarta (1999)
- Sarjana Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAI, Jakarta (1994)
- Ahli Madya Akuntansi, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara, Jakarta (1988)

Educational Background
- Doctorate in Government Studies, Universitas Padjadjaran, Bandung (2019)
- Master's Degree in Management, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI, Jakarta (1999)
- Bachelor's Degree in Accounting, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAI, Jakarta (1994)
- Associate Degree in Accounting, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN), Jakarta (1988)

Riwayat Pekerjaan
- Tenaga Ahli Menteri Agama Republik Indonesia Bidang Pengawasan dan Pengendalian Aparatur Sipil Negara (2021–2022)
- Inspektur Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia (2020–2021)
- Direktur Pengawasan Badan Usaha Konektivitas, Pariwisata, Kawasan Industri dan Perumahan, Deputi Bidang Akuntan Negara BPKP (2019–2020)
- Direktur Pengawasan Badan Usaha Jasa Perhubungan, Pariwisata, Kawasan Industri dan Jasa Lainnya, Deputi Bidang Akuntan Negara BPKP (2017–2019)
- Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Barat (2016–2017)

Work Experience
- Expert Staff to the Minister of Religious Affairs for Civil State Apparatus Oversight and Control, Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia (2021–2022)
- Inspector General, Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia (2020–2021)
- Director for Oversight of Connectivity, Tourism, Industrial Estate, and Housing State-Owned Enterprises, Deputy for State Accountant Affairs, Finance and Development Supervisory Agency (2019–2020)
- Director for Oversight of Transportation Service, Tourism, Industrial Estate, and Other Service State-Owned Enterprises, Deputy for State Accountant Affairs, BPKP (2017–2019)
- Head of Regional Office, BPKP West Java Province (2016–2017)

- Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Selatan (2014–2016)
- Direktur Pengawasan Lembaga Pemerintah Bidang Kesejahteraan Rakyat BPKP (2013-2014)
- Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Lampung (2011–2013)
- Kepala Bidang Akuntan Negara BPKP Provinsi DKI Jakarta (2009-2011)
- Kepala Bidang Akuntan Negara BPKP Provinsi Sumatra Selatan (2005-2009)
- Kepala Bidang Akuntabilitas Pemerintah Daerah BPKP Provinsi Kalimantan Barat (2002-2005)
- Auditor Ahli Muda BPKP Provinsi Riau (2001-2002)
- Pj. Kepala Seksi Evaluasi Tata Kerja Bidang Perencanaan, Analisa dan Evaluasi BPKP Provinsi Riau (1999-2001)
- Auditor Trampil Muda BPKP (1999)
- Auditor Trampil Pratama BPKP (1996-1999)
- Ajun Pengawas Keuangan dan Pembangunan Madya BPKP (1995-1996)
- Ajun Pengawas Keuangan dan Pembangunan Muda BPKP (1993-1995)
- Asisten Pengawas Keuangan dan Pembangunan Madya (1990-1993)

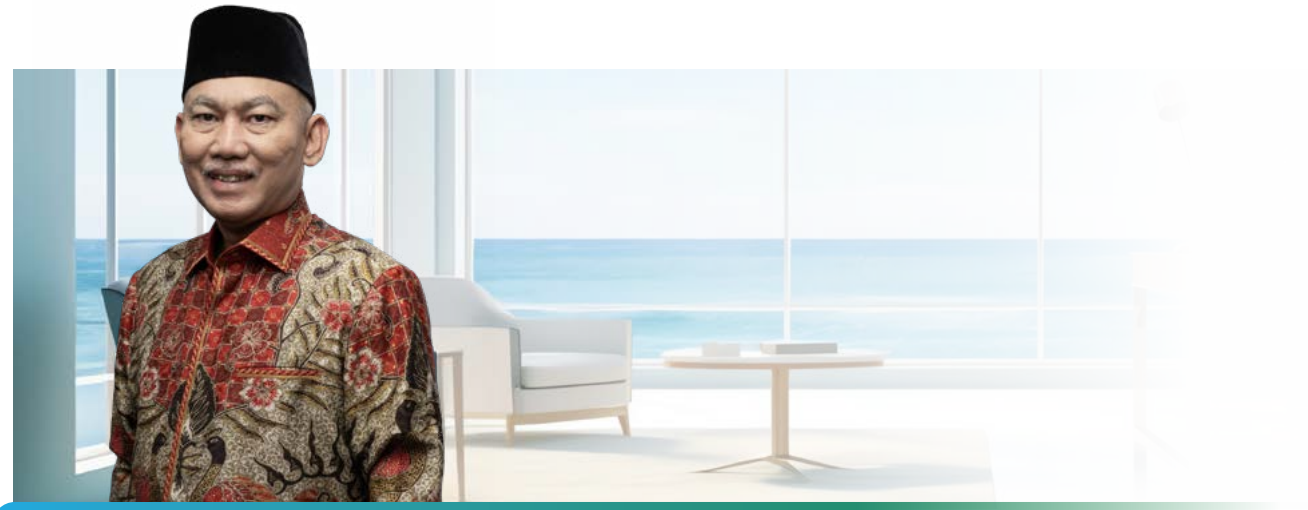
- Head of Regional Office, BPKP South Sulawesi Province (2014–2016)
- Director for Oversight of Government Institutions in Public Welfare, BPKP (2013–2014)
- Head of Regional Office, BPKP Lampung Province (2011–2013)
- Head of State Accountant Division, BPKP DKI Jakarta Province (2009–2011)
- Head of State Accountant Division, BPKP South Sumatra Province (2005–2009)
- Head of Regional Government Accountant Division, BPKP West Kalimantan Province (2002–2005)
- Junior Specialist Auditor, BPKP Riau Province (2001–2002)
- Acting Head of Work Procedure Evaluation Section, Planning, Analysis, and Evaluation Division, BPKP Riau Province (1999–2001)
- Junior Skilled Auditor, BPKP (1999)
- Associate Skilled Auditor, BPKP (1996–1999)
- Intermediate Assistant Supervisor of Finance and Development, BPKP (1995–1996)
- Junior Assistant Supervisor of Finance and Development, BPKP (1993–1995)
- Intermediate Assistant Supervisor of Finance and Development, BPKP (1990–1993)

Unsur Keanggotaan
Masyarakat

Representation Category
Public

Hubungan Afiliasi
Tidak memiliki hubungan afiliasi dengan Anggota Badan Pelaksana dan Anggota Dewan Pengawas lainnya

Affiliation Status
Has no affiliation with other members of the Executive Board or Supervisory Board.



H. Heru Muara Sidik, Ak., CMA., CA., M.M., QIA., CIISA.

Anggota Dewan Pengawas
Supervisory Board Member

Periode/Period: 2022-2027

Data Pribadi
Warga Negara Indonesia
Usia 62 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 62 years

Domisili
DKI Jakarta

Domicile
DKI Jakarta

Dasar Hukum Pengangkatan
Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022

Legal Basis of Appointment
Decree of the President of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022

Riwayat Pendidikan
- Kandidat Doktor Bidang Manajemen Strategis, Universitas Trisakti (2024-2026)
- Master of Management, Financial Management, Telkom University (2014–2016)
- Sarjana Terapan Akuntansi, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) (1989–1992)
- Ahli Madya Akuntansi, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) (1983–1986)

Educational Background
- Doctoral Candidate in Strategic Management, Universitas Trisakti, (2024-2026)
- Master of Management in Financial Management, Telkom University (2014–2016)
- Accountant Degree, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) (1989–1992)
- Associate Degree in Accounting, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) (1983–1986)

Riwayat Pekerjaan
- Anggota Dewan Pakar, Masyarakat Ekonomi Syariah (2026-sekarang)
- Direktur Eksekutif, The Center of Internal Audit Resources (CIAR-YPIA) (2022-2022)
- Ketua Komite Ujian dan Kelulusan, Dewan Sertifikasi Qualified Internal Auditor (DSQIA) (2021-2022)
- Anggota Dewan Pengawas, Yayasan Pendidikan Internal Audit (YPIA) (2021-2022)
- Ketua Komite Pendidikan Profesional Berkelanjutan, Dewan Sertifikasi Qualified Internal Auditor (DSQIA) (2019-2021)
- Anggota Dewan Penasihat, Forum Komunikasi Satuan Pengawasan Intern (FKSPI) (2019-2022)
- Sekretaris Dewan Sertifikasi QIA, Pusat Pendidikan Internal Audit (2017-2019)

Work Experience
- Member of the Board of Experts, Masyarakat Ekonomi Syariah (2026 - Present)
- Executive Director, The Center of Internal Audit Resources (CIAR-YPIA) (2022 - 2022)
- Chairman, Examination & Graduation Committee, Dewan Sertifikasi Qualified Internal Audit (2021 - 2022)
- Member of the Supervisory Board, Yayasan Pendidikan Internal Audit — YPIA (2021 - 2022)
- Head of Continuing Professional Education Committee, DSQIA — Dewan Sertifikasi Qualified Internal Auditor (2019 - 2021)
- Advisory Board Member, Forum Komunikasi Satuan Pengawasan Internal (2019 - 2022)
- Secretary, QIA Certification Board, Pusat Pendidikan Internal Audit (2017 - 2019)

- Eksekutif Audit Internal, PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel) (2017-2020)
- Wakil Presiden - Audit Terintegrasi & Keuangan, PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (2015-2017)
- General Manager Audit Keuangan, PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel) (2013-2015)
- Kepala Direktorat Hubungan Masyarakat, Forum Komunikasi Satuan Pengawasan Intern (FKSPI) (2013-2019)
- Ketua Cabang Indonesia, Institute of Certified Management Accountants (2012-2015)
- General Manager Audit Operasional Non-Infrastruktur, PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel) (2009-2013)
- General Manager Audit Keuangan, PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel) (2008-2009)
- Penasihat Keuangan untuk CEO, PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel) (2006-2007)
- Direktur Keuangan, Koperasi Telkomsel (2002-2006)
- Manajer Pajak, PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel) (2001-2002)
- Manajer Keuangan - Regional Jabar-Jateng-DIY, PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel) (1998-2001)
- Pengelolaan Piutang Usaha - Kantor Pusat, PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel) (1996-1998)
- Auditor Senior, Price Waterhouse (1992-1996)
- Ajun Akuntan, Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) (1986-1989)

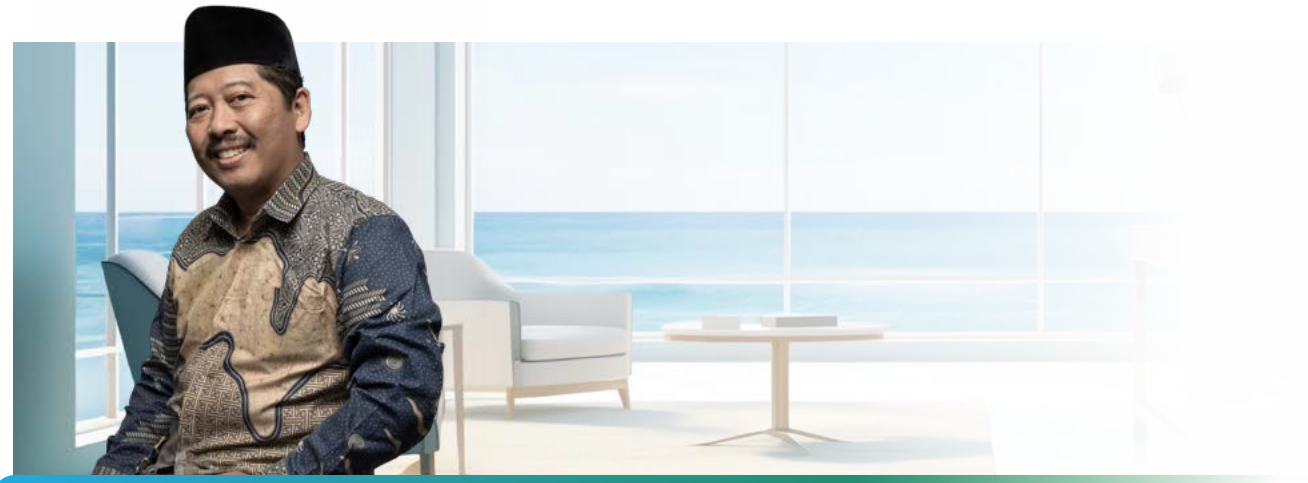
- Internal Audit Executive, PT Telekomunikasi Selular — Telkomsel (2017 - 2020)
- Vice President — Integrated & Financial Audit, PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (2015 - 2017)
- General Manager of Financial Audit, PT Telekomunikasi Selular — Telkomsel (2013 - 2015)
- Head of Public Relations Directorate, FKSPI - Forum Komunikasi Satuan Pengawasan Intern (2013 - 2019)
- Indonesia Branch President, Institute of Certified Management Accountants (2012 - 2015)
- General Manager Non Infrastructure Operational Audit, PT Telekomunikasi Selular — Telkomsel (2009 - 2013)
- General Manager Financial Audit, PT Telekomunikasi Selular — Telkomsel (2008 - 2009)
- Financial Advisor to CEO, PT Telekomunikasi Selular — Telkomsel (2006 - 2007)
- Finance Director, Koperasi Telkomsel (2002 - 2006)
- Tax Manager, PT Telekomunikasi Selular — Telkomsel (2001 - 2002)
- Finance Manager - Regional Jabar-Jateng-DIY, PT Telekomunikasi Selular — Telkomsel (1998 - 2001)
- Accounts Receivable Management — Head Office, PT Telekomunikasi Selular — Telkomsel (1996 - 1998)
- Senior Auditor, Price Waterhouse (1992 - 1996)
- Adjunct Accountant, Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) (1986 - 1989)

Unsur Keanggotaan
Masyarakat

Representation Category
Public

Hubungan Afiliasi
Tidak memiliki hubungan afiliasi dengan Anggota Badan Pelaksana dan Anggota Dewan Pengawas lainnya.

Affiliation Status
Has no affiliation with other members of the Executive Board or Supervisory Board.



Dr. H. M. Dawud Arif Khan, S.E., M.Si., Ak., CPA., QIA., QGIA.

Anggota Dewan Pengawas
Supervisory Board Member

Periode/Period: 2022-2027

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 55 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 55 years

Domisili
Tangerang Selatan

Domicile
South Tangerang

Dasar Hukum Pengangkatan
Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022

Legal Basis of Appointment
Decree of the President of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022

Riwayat Pendidikan
- Program Doctor Bidang Ekonomi Islam, Sekolah Pascasarjana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (2011–2016)
- Magister Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Jakarta (2002–2005)
- Sarjana Terapan Akuntansi, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) (1995–1998)
- Sarjana Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka (1992–1996)
- Ahli Madya Akuntansi, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) (1989–1992)

Educational Background
- Doctoral Program in Islamic Economics, Graduate School of UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (2011–2016)
- Master's Degree in Accounting, Universitas Muhammadiyah Jakarta (2002–2005)
- Accountant Degree, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) (1995–1998)
- Bachelor's Degree in Management, Faculty of Economics, Universitas Terbuka (1992–1996)
- Associate Degree in Accounting, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) (1989–1992)

Riwayat Pekerjaan
- Anggota Dewan Pakar Masyarakat Ekonomi Syariah (MES) 1447-1452 H (2025–sekarang)
- Wakil Bendahara Dewan Syariah Nasional (DSN)—MUI (2020–sekarang)
- Anggota Dewan Standar Akuntansi Syariah (DSAS) (2020–sekarang)
- Komite Kebijakan Akuntansi Keuangan Bank Indonesia (2018–sekarang)
- Asesor Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) MUI (2017–sekarang)
- Wakil Rektor 2 Institut Ilmu al-Qur'an (IIQ) Jakarta (2015-sekarang)

Work Experience
- Member of the Board of Experts, Islamic Economic Society (MES), 1447–1452 H (2025–present)
- Deputy Treasurer, National Sharia Board—MUI (2020–Present)
- Member, Sharia Accounting Standards Board (2020–Present)
- Financial Accounting Policy Committee Member, Bank Indonesia (2018–Present)
- Assessor, Professional Certification Body of MUI (2017–Present)
- Vice Rector II, Institut Ilmu al-Qur'an Jakarta (2015–Present)

- Ketua Program Studi Perbankan Syariah STAINU (2012-2015)
- *Trainer* Pusdiklat Keuangan Umum, Kementerian Keuangan RI – dalam bidang IFRS and *Sharia Accounting* (2011-2015)
- *Finance and Accounting Manager* PT One System Solution (2009-2011)
- *Trainer* Pusat Komunikasi Ekonomi Syariah (PKES) – bidang *Sharia Accounting* (2007-2014)
- *Freelance Consultant* untuk beberapa Kantor Akuntan Publik (2004-2015)
- Manajer PT Arthalndo Utama (Consulting) (2002-2012)

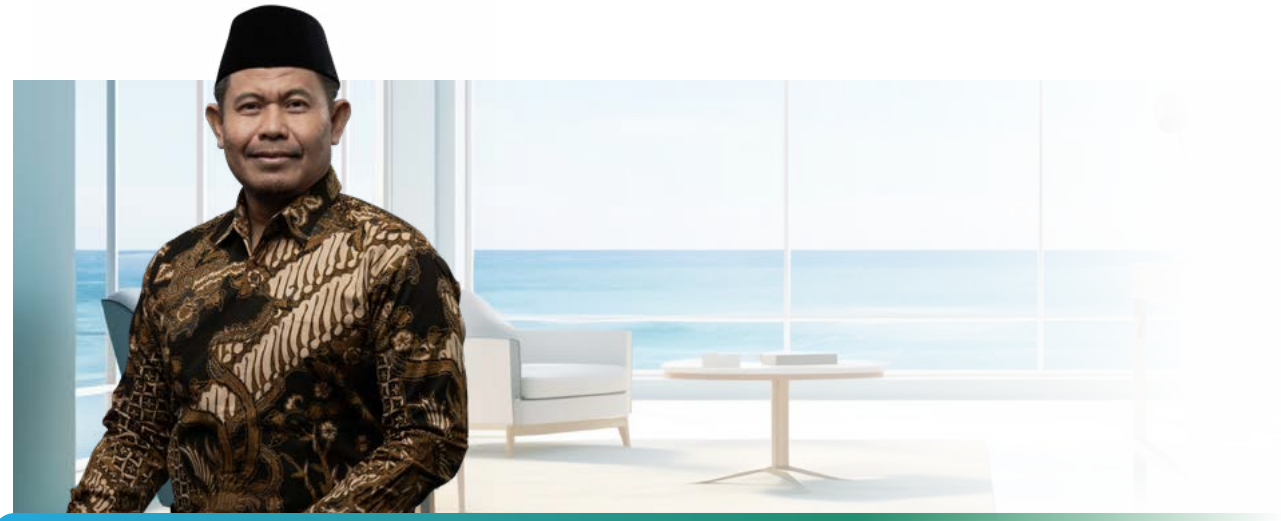
- Head of Sharia Banking Study Program, STAINU (2012–2015)
- Trainer, General Finance Education and Training Center, Ministry of Finance of the Republic of Indonesia – specializing in IFRS and Sharia Accounting (2011–2015)
- Finance and Accounting Manager, PT One System Solution (2009–2011)
- Trainer, Islamic Economics Communication Center – specializing in Sharia Accounting (2007–2014)
- Freelance Consultant for several Public Accounting Firms (2004–2015)
- Manager, PT Arthalndo Utama (Consulting) (2002–2012)

Unsur Keanggotaan
Masyarakat

Representation Category
Public

Hubungan Afiliasi
Tidak memiliki hubungan afiliasi dengan Anggota Badan Pelaksana dan Anggota Dewan Pengawas lainnya

Affiliation Status
Has no affiliation with other members of the Executive Board or Supervisory Board.



Dr. H. Mulyadi, S.E., Akt., M.M., M.Si., CPMA., SAS., CA., QIA., QGIA.

Anggota Dewan Pengawas
Supervisory Board Member

Periode/Period: 2022-2027

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 53 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 53 years

Domisili
Cilegon

Domicile
Cilegon

Dasar Hukum Pengangkatan
Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022

Legal Basis of Appointment
Decree of the President of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022

Riwayat Pendidikan
- Doktor Ilmu Ekonomi (Dr), Universitas Trisakti Jakarta (2017)
- Magister Akuntansi (M.Ak.), Universitas Trisakti Jakarta (2007)
- Magister Manajemen (M.M.), Universitas Trisakti Jakarta (2005)
- Sarjana Ekonomi (S.E)., Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta (1996)

Educational Background
- Doctorate in Economics, Universitas Trisakti, Jakarta (2017)
- Master of Accounting, Universitas Trisakti, Jakarta (2007)
- Master of Management , Universitas Trisakti, Jakarta (2005)
- Bachelor of Economics , Universitas Sebelas Maret (UNS), Surakarta (1996)

Riwayat Pekerjaan
- Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis—Universitas Bhayangkara Jakarta Raya (2019–sekarang)
- Kepala Departemen Akuntansi, Keuangan dan Manajemen Resiko PT HK Realtindo (PT Hutama Karya (Persero))—BUMN (2021–2022)
- Direktur Utama PT Jasa Sarana—Holding Company BUMD Provinsi (2016–2018)
- Komisaris PT Marga Sarana Jabar (PT Jasa Marga, (Persero) Tbk)–BUMN (2016–2018)
- *General Manager* PT Krakatau Bandar Samudera (PT Krakatau Steel, (Persero) Tbk)-BUMN (2010–2016)
- *Manager* / Kepala Divisi Keuangan PT Krakatau Bandar Samudera (PT Krakatau Steel, (Persero) Tbk)-BUMN (2004–2010)
- Kepala Dinas Treasury PT Krakatau Bandar Samudera (PT Krakatau Steel, (Persero) Tbk)-BUMN (2003–2004)

Work Experience
- Lecturer, Faculty of Economics and Business, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya (2019–Present)
- Head of Department of Accounting, Finance, and Risk Management, PT HK Realtindo (PT Hutama Karya (Persero) - SOE) (2021–2022)
- President Director, PT Jasa Sarana (Provincial ROE Holding Company) (2016–2018)
- Commissioner, PT Marga Sarana Jabar (PT Jasa Marga (Persero) Tbk - SOE) (2016–2018)
- General Manager, PT Krakatau Bandar Samudera (PT Krakatau Steel (Persero) Tbk - SOE) (2010–2016)
- Manager / Head of Finance Division, PT Krakatau Bandar Samudera (PT Krakatau Steel (Persero) Tbk - SOE) (2004–2010)
- Head of Treasury Department, PT Krakatau Bandar Samudera (PT Krakatau Steel (Persero) Tbk - SOE) (2003–2004)

- Kepala Dinas Akuntansi PT Krakatau Bandar Samudera (PT Krakatau Steel, (Persero) Tbk)-BUMN (1999–2003)
- *Senior Internal Auditor* PT Krakatau Bandar Samudera (PT Krakatau Steel, (Persero) Tbk)-BUMN (1998–1999)
- Kepala Bagian Pengendalian Kas PT Krakatau Bandar Samudera (PT Krakatau Steel, (Persero) Tbk)-BUMN (1998)
- *Management Trainee* Perusahaan PT Krakatau Bandar Samudera (PT Krakatau Steel, (Persero) Tbk)-BUMN (1997–1998)

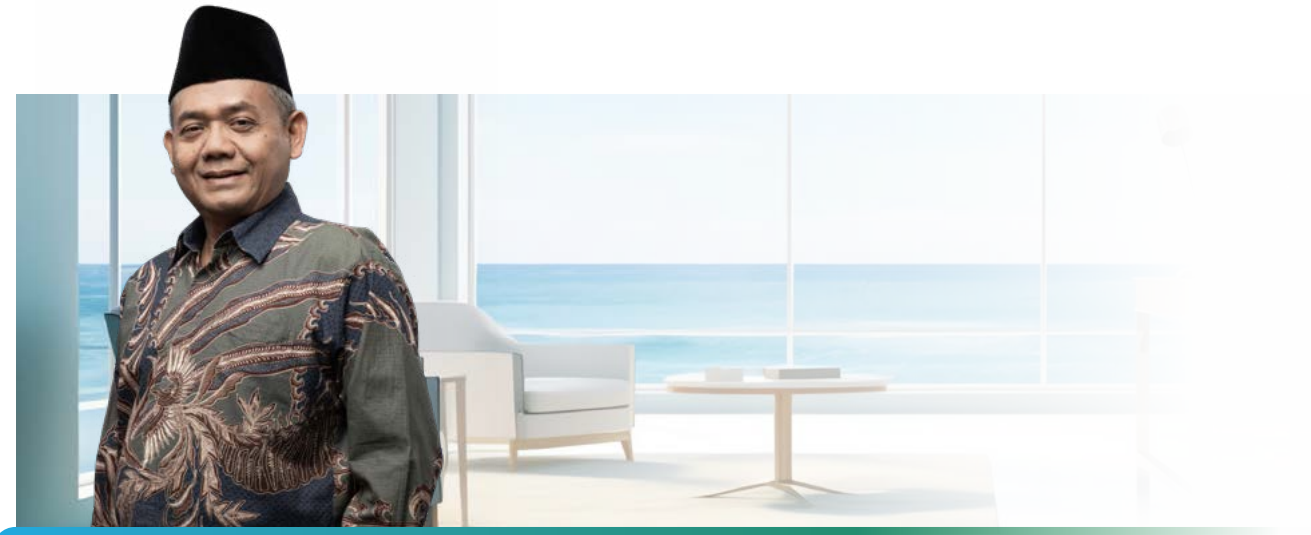
- Head of Accounting Department, PT Krakatau Bandar Samudera (PT Krakatau Steel (Persero) Tbk - SOE) (1999–2003)
- Senior Internal Auditor, PT Krakatau Bandar Samudera (PT Krakatau Steel (Persero) Tbk - SOE) (1998–1999)
- Head of Cash Control Section, PT Krakatau Bandar Samudera (PT Krakatau Steel (Persero) Tbk - SOE) (1998)
- Management Trainee, PT Krakatau Bandar Samudera (PT Krakatau Steel (Persero) Tbk - SOE) (1997–1998)

Unsur Keanggotaan
Masyarakat

Representation Category
Public

Hubungan Afiliasi
Tidak memiliki hubungan afiliasi dengan Anggota Badan Pelaksana dan Anggota Dewan Pengawas lainnya

Affiliation Status
Has no affiliation with other members of the Executive Board or Supervisory Board.



Dr. H. Rojikin. S.H., M.Si., QIA.

Anggota Dewan Pengawas
Supervisory Board Member

Periode/Period: 2022-2027

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 60 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 60 years

Domisili
Tangerang Selatan

Domicile
South Tangerang

Dasar Hukum Pengangkatan
Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022

Legal Basis of Appointment
Decree of the President of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022

Riwayat Pendidikan
- Doktor Pengkajian Islam, UIN Syarif Hidayatullah (2015)
- Magister Pengkajian Ketahanan Nasional (PKN), Universitas Indonesia (1999)
- Sarjana Hukum Perdata, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta (1992)

Educational Background
- Doctorate in Islamic Studies, UIN Syarif Hidayatullah (2015)
- Master's Degree in National Resilience Studies, Universitas Indonesia (1999)
- Bachelor's Degree in Civil Law, Universitas Gadjah Mada (UGM), Yogyakarta (1992)

Riwayat Pekerjaan
- Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan, UIN Syahid Jakarta (2020–2022)
- Inspektur Investigasi, Inspektorat Jenderal Kementerian Agama (2016–2020)
- Inspektur Wilayah IV, Inspektorat Jenderal Kementerian Agama (2015–2016)
- Auditor Madya, Inspektorat Jenderal Kementerian Agama (2008–2015)
- Auditor Muda, Inspektorat Jenderal Kementerian Agama (2001–2008)
- Auditor Pertama, Inspektorat Jenderal Kementerian Agama (2000–2001)

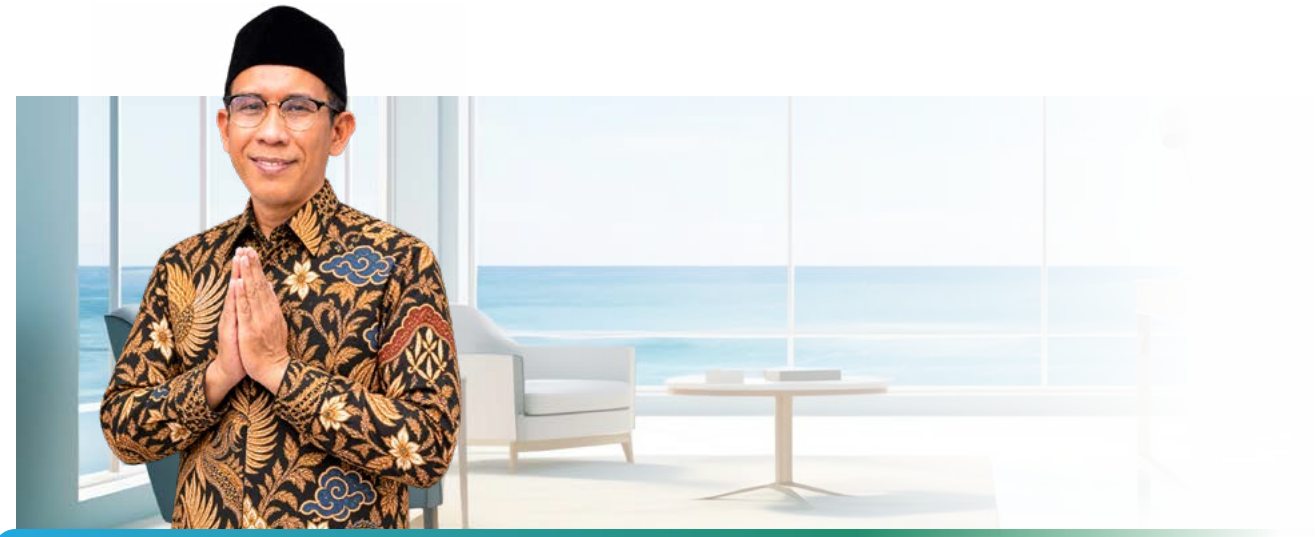
Work Experience
- Head of Planning and Finance Bureau, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (2020–2022)
- Inspector for Investigation, Inspectorate General of the Ministry of Religious Affairs (2016–2020)
- Regional Inspector IV, Inspectorate General of the Ministry of Religious Affairs (2015–2016)
- Mid-Level Auditor, Inspectorate General of the Ministry of Religious Affairs (2008–2015)
- Junior Auditor, Inspectorate General of the Ministry of Religious Affairs (2001–2008)
- First-Level Auditor, Inspectorate General of the Ministry of Religious Affairs (2000–2001)

Unsur Keanggotaan
Masyarakat

Representation Category
Public

Hubungan Afiliasi
Tidak memiliki hubungan afiliasi dengan Anggota Badan Pelaksana dan Anggota Dewan Pengawas lainnya

Affiliation Status
Has no affiliation with other members of the Executive Board or Supervisory Board.



Prof. Dr. H. Hamka Hasan Lc., M.A.

Anggota Dewan Pengawas
Supervisory Board Member

Periode/Period: 2022-2027

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 50 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 50 years

Domisili
DKI Jakarta

Domicile
DKI Jakarta, Indonesia

Dasar Hukum Pengangkatan
Keputusan Presiden RI No. 166/P Tahun 2024

Legal Basis of Appointment
Decree of the President of the Republic of Indonesia No. 166/P of 2024

Riwayat Pendidikan
- Doktor Tafsir-Hadis, UIN Syarif Hidayatullah (2008)
- Magister Tafsir-Hadis, UIN Syarif Hidayatullah (2002)
- Sarjana Tafsir, Universitas al-Azhar Kairo-Mesir (1992)

Educational Background
- Doctorate in Tafsir-Hadith, UIN Syarif Hidayatullah (2008)
- Master's Degree in Tafsir-Hadith, UIN Syarif Hidayatullah (2002)
- Bachelor's Degree in Tafsir, Al-Azhar University, Cairo, Egypt (1992)

Riwayat Pekerjaan
- Narasumber tetap keislaman Mabes Polri, Rutan Brimob, Sentul (2020–sekarang)
- Tim *Riviewer* Kemenag, Beasiswa 5000 Doktor, BIB-LPDP (2015–sekarang)
- Tim *Riviewer* LPDP Kemenkeu (2013–sekarang)
- Tim penguji/seleksi calon mahasiswa beasiswa Universitas di Timur Tengah Kemenag – Univ. al-Azhar Kairo-Universitas Sudan (2009–sekarang)
- *Riviewer* soal mata pelajaran hadis Ujian Nasional SMU/MAKN Badan Standarisasi Nasional Pendidikan, Kemendikbud (2009–2012)
- Anggota Tim Pembentukan Forum Koordinasi Pencegahan Terorisme (FKPT) di Seluruh Provinsi di Indonesia Badan Nasional Penanggulangan Terorisme (BNPT) (2014-2016)

Work Experience
- Permanent Islamic Affairs Resource Person, Indonesian National Police Headquarters, Brimob Detention Center, Sentul (2020–Present)
- Review Team Member, Ministry of Religious Affairs (5,000 Doctorate Scholarship, BIB-LPDP) (2015–Present)
- Review Team Member, LPDP, Ministry of Finance (2013–Present)
- Selection & Examination Board Member for Middle Eastern University Scholarship Candidates, Ministry of Religious Affairs – Al-Azhar University Cairo & University of Sudan (2009–Present)
- Question Reviewer for Hadith Subject, National High School/MAKN Exams, National Education Standards Agency, Ministry of Education and Culture (2009–2012)
- Team Member for the Formation of the Terrorism Prevention Coordination Forum across all Indonesian Provinces, National Counter Terrorism Agency (2014–2016)

- Sekretaris Program Nasional (PROGNAS) Penanggulangan Terorisme Badan Nasional Penanggulangan Terorisme (BNPT) (2014)
- Tim Perumus Progran Nasional (PROGNAS) Penanggulangan Terorisme Badan Nasional Penanggulangan Terorisme (BNPT) (2014)
- Tim Negoisasi BNPT untuk menghadirkan Najih Ibrahim dkk (mantan JI Timur Tengah) ke Indonesia berdialog dg ABB dkk Badan Nasional Penanggulangan Terorisme (BNPT) (2014)
- Tim Kerjasama Luar Negeri BNPT, Mesir, Yordania, Sudan, Maroko, dan Arab Saudi Badan Nasional Penanggulangan Terorisme (BNPT) (2012)
- Koordinator Penyusun Blue Print Deradikalsiasi di Indonesia Badan Nasional Penanggulangan Terorisme (BNPT) (2012)
- Koordinator Tim Pemetaan Radikalisme/Terorisme Nasional di Indonesia Badan Nasional Penanggulangan Terorisme (BNPT) (2011)

- Secretary for the National Counter-Terrorism Program, National Counter Terrorism Agency (2014)
- Drafting Team Member for the National Counter-Terrorism Program, National Counter Terrorism Agency (2014)
- Negotiation Team Member for facilitating the arrival of Najih Ibrahim et al. (former Middle Eastern Jemaah Islamiyah figures) to Indonesia for dialogue with ABB et al., National Counter Terrorism Agency (2014)
- International Cooperation Team Member for Egypt, Jordan, Sudan, Morocco, and Saudi Arabia, National Counter Terrorism Agency (2012)
- Drafting Coordinator for the Deradicalization Blueprint in Indonesia, National Counter Terrorism Agency (2012)
- Team Coordinator for National Radicalism and Terrorism Mapping in Indonesia, National Counter Terrorism Agency (BNPT) (2011)

Unsur Keanggotaan
Pemerintah

Representation Category
Government Representative

Hubungan Afiliasi
Tidak memiliki hubungan afiliasi dengan Anggota Badan Pelaksana dan Anggota Dewan Pengawas lainnya

Affiliation Status
Has no affiliation with other members of the Executive Board or Supervisory Board.

Profil Badan Pelaksana
Executive Board Profile

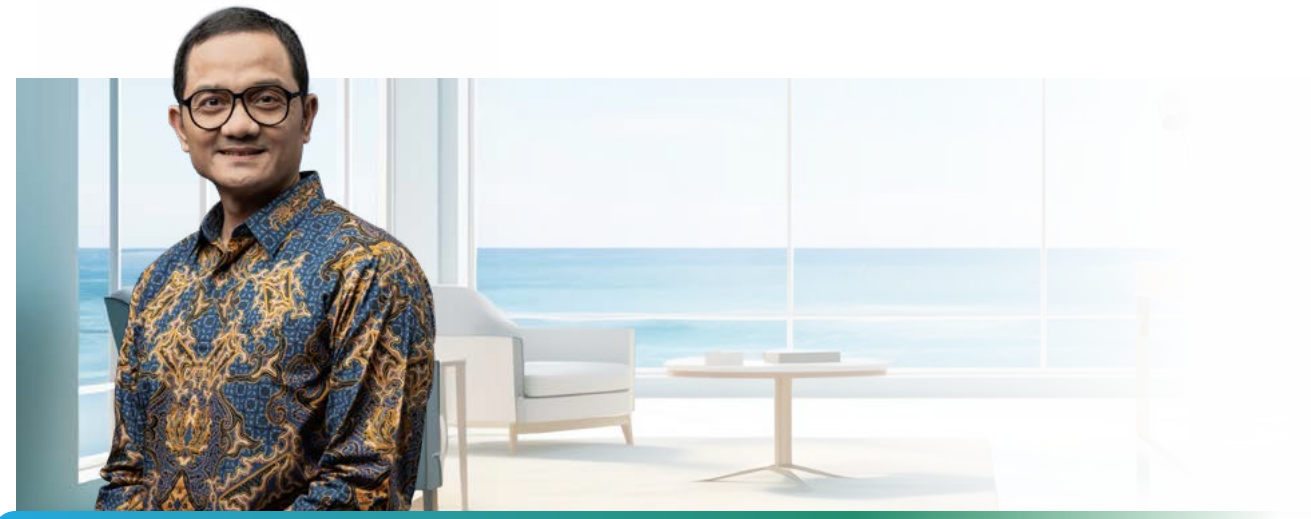
Sepanjang tahun 2025, sampai dengan Laporan Tahunan ini ditandatangani, tidak terdapat perubahan susunan dan komposisi Badan Pelaksana, dengan susunan sebagai berikut:

Throughout 2025, up to the signing date of this Annual Report, there were no changes to the composition of the Executive Board. The members are as follows:

Jabatan Position	**Nama** Name
Kepala Chief	Dr. Fadlul Imansyah. S.E., M.M., CIFP., AAK.
Anggota Member	Dr. Ir. Acep Riana Jayaprawira, M.Si., CRP., CRGP., CIFM., CPM., CBRS., CRGE., CCCO.
	Dr. H. Indra Gunawan, S.E., SIP., M.Sc., MCs., ACIArb., CIMBA., CSA., CIB., CPM., CRP.
	Harry Alexander, S.H., M.H., LL.M.
	Prof. Dr. H. M. Arief Mufraini, Lc., M.Si.
	Amri Yusuf, S.E., Ak., CA., M.M., CACP., QIA., SAS.
	Dr. Sulistyowati, M.E., CFP.

Adapun profil masing-masing Badan Pelaksana yang menjabat per 31 Desember 2025 sampai dengan Laporan Tahunan ini ditandatangani, adalah sebagaimana terlampir berikut ini.

Individual profiles of the Executive Board members who served from December 31, 2025, up to the signing date of this Annual Report are presented below.



Dr. Fadlul Imansyah. S.E., M.M., CIFP., AAK.

Kepala Badan Pelaksana, merangkap Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Audit Internal dan Kesekretariatan Badan

Chief of Executive Board concurrently serving as Member of the Executive Board for Internal Audit and Corporate Secretariat

Periode/Period: 2022-2027

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 50 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 50 years

Domisili
Depok

Domicile
Depok

Dasar Hukum Pengangkatan
- Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022
- Keputusan Presiden RI No. 117/P Tahun 2022

Legal Basis of Appointment
- Decree of the President of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022
- Decree of the President of the Republic of Indonesia No. 117/P of 2022

Riwayat Pendidikan
- Doktor Ilmu Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia (2018–2024)
- Certified Islamic Finance Professional INCEIF University (2010–2016)
- Magister Manajemen Universitas Indonesia (2001–2003)
- Sarjana Ekonomi Universitas Indonesia (1995–2000)

Educational Background
- Doctorate in Public Health Sciences, Universitas Indonesia (2018–2024)
- Certified Islamic Finance Professional, INCEIF University (2010–2016)
- Master's Degree in Management, Universitas Indonesia (2001–2003)
- Bachelor's Degree in Economics, Universitas Indonesia (1995–2000)

Riwayat Pekerjaan
- *Chief Investment Officer* PT Avrist Asset Management–Member of Avrist Assurance (2022)
- Direktur Syariah dan *Head of Fixed Income* PT Principal Asset Management Indonesia–Member of Principal Financial Group US (2019–2022)
- *Head of Fixed Income* PT Principal Asset Management Indonesia–Member of Principal Financial Group US (2019)
- Deputi Direksi Wilayah VIII Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan (2019)

Work Experience
- Chief Investment Officer, PT Avrist Asset Management – Member of Avrist Assurance (2022)
- Sharia Director and Head of Fixed Income, PT Principal Asset Management Indonesia – Member of Principal Financial Group US (2019–2022)
- Head of Fixed Income, PT Principal Asset Management Indonesia – Member of Principal Financial Group US (2019)
- Deputy Regional Director VIII, Healthcare and Social Security Agency (2019)

- Deputi Direksi Bidang Treasuri dan Investasi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan (2017–2019)
- Kepala Group Investasi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan (2014–2016)
- *Head of Investment Specialist & Portfolio Analysis* PT Eastspring Investment Indonesia–Member of Prudential plc UK (2013–2014)
- *Head of Investment* PT CIMB Principal Asset Management–member of CIMB Group Malaysia (2012–2013)
- *Vice President of Investment* PT CIMB Principal Asset Management–member of CIMB Group Malaysia (2010–2011)
- *Deputy Head of Investment* PT Permodalan Nasional Madani Investment Management (2008–2009)
- *Syariah Equity Portfolio Manager* PT Permodalan Nasional Madani Investment Management (2007–2008)

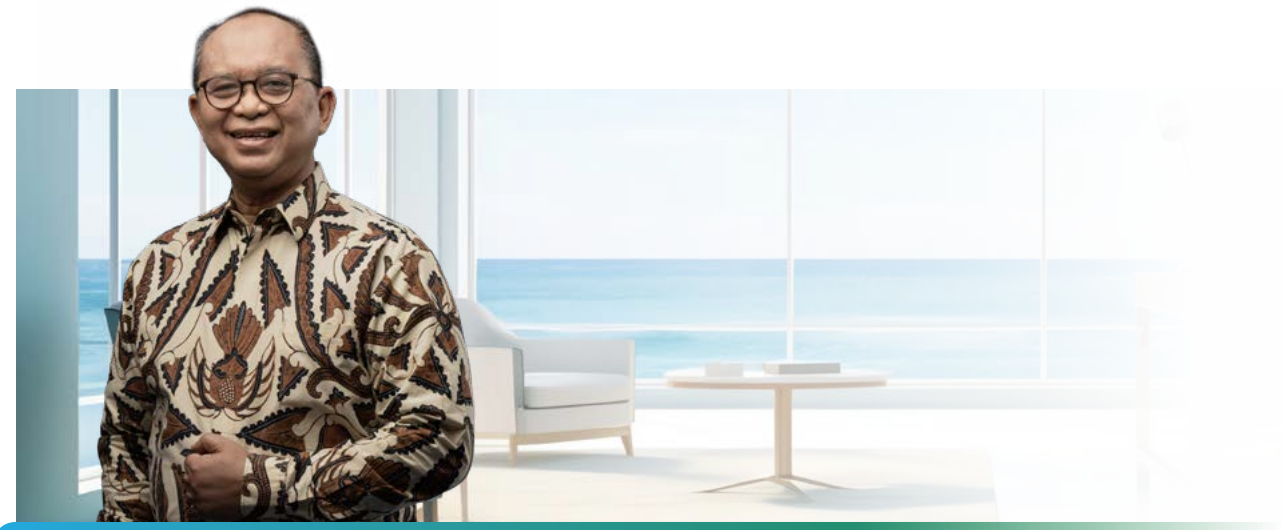
- Deputy Director of Treasury and Investment, Healthcare and Social Security Agency (2017–2019)
- Head of Investment Group, Healthcare and Social Security Agency (2014–2016)
- Head of Investment Specialist & Portfolio Analysis, PT Eastspring Investments Indonesia – Member of Prudential plc UK (2013–2014)
- Head of Investment, PT CIMB Principal Asset Management – Member of CIMB Group Malaysia (2012–2013)
- Vice President of Investment, PT CIMB Principal Asset Management – Member of CIMB Group Malaysia (2010–2011)
- Deputy Head of Investment, PT Permodalan Nasional Madani Investment Management (2008–2009)
- Sharia Equity Portfolio Manager, PT Permodalan Nasional Madani Investment Management (2007–2008)

Rangkap Jabatan
Tidak Ada

Concurrent Positions
None

Hubungan Afiliasi
Tidak memiliki hubungan afiliasi dengan Anggota Dewan Pengawas dan Anggota Badan Pelaksana lainnya

Affiliation Status
Has no affiliation with other members of the Supervisory Board or Executive Board.



Dr. Ir. Acep Riana Jayaprawira, M.Si., CRP., CRGP., CIFM., CPM., CBRS., CRGE., CCCO.

Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Bidang Manajemen Risiko, Hukum dan Kepatuhan
Member of the Executive Board for Risk Management, Legal, and Compliance

Periode/Period: 2022-2027

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 63 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 63 years

Domisili
Depok

Domicile
Depok

Dasar Hukum Pengangkatan
Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022

Legal Basis of Appointment
Decree of the President of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022

Riwayat Pendidikan
- Doktor Teknologi Industri Pertanian, Institut Pertanian Bogor (2003)
- Magister Administrasi Kebijakan Bisnis, Universitas Indonesia (2000)
- Sarjana Teknik Industri, Institut Teknologi Bandung (1981)

Educational Background
- Doctorate in Agricultural Industrial Technology, IPB University (2003)
- Master's Degree in Business Policy Administration, Universitas Indonesia (2000)
- Bachelor's Degree in Industrial Engineering, Institut Teknologi Bandung (ITB) (1981)

Riwayat Pekerjaan
- Anggota Badan Pelaksana Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2017–2024)
- Direktur Risiko dan Kepatuhan, PT Bank BNI Syariah (2012–2016)
- Komisaris Independen PT Bank BNI Syariah (2010–2012)
- Komisaris Independen PT Persada Ventura Syariah (2007–2010)
- Direktur Utama, PT Score Consulting Indonesia (2007)
- Direktur *Risk*, IT & Pengembangan; Direktur Umum & SDM, PT Jamsostek (Persero) (2005–2007)
- Direktur Keuangan, PT Permodalan Nasional Madani VC (2000-2005)
- Kepala Divisi Kredit Program PT Permodalan Nasional Madani VC (1999-2000)

Work Experience
- Member of the Executive Board for Finance and Risk Management, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2017–2024)
- Director of Risk and Compliance, PT Bank BNI Syariah (2012–2016)
- Independent Commissioner, PT Bank BNI Syariah (2010–2012)
- Independent Commissioner, PT Persada Ventura Syariah (2007–2010)
- President Director, PT Score Consulting Indonesia (2007)
- Director of Risk, IT & Development; Director of General Affairs & HR, PT Jamsostek (Persero) (2005–2007)
- Finance Director, PT Permodalan Nasional Madani VC (2000–2005)
- Head of Program Credit Division, PT Permodalan Nasional Madani VC (1999–2000)

- Deputy GM Cabang Utama Jakarta; Branch Manager Surabaya Darmo; GM Cabang Utama Jakarta/Kepala Kantor Pusat Operasional; Kepala Divisi PUK, Individual Banking, LKMS,dan Supervisi Pembiayaan, PT Bank Muamalat Indonesia (1994-1999)
- *Account Manager Corporate Banking Group* PT Bank Duta (1989-1994)
- Kasie *Quality Control* (Engineer) PT Federal Motor (1987-1989)
- *Junior Engineer* PT Astra International Inc. Group (1986-1987)
- *Engineer* / *Technical Staff*, PT Industri Altindo (1985–1986)

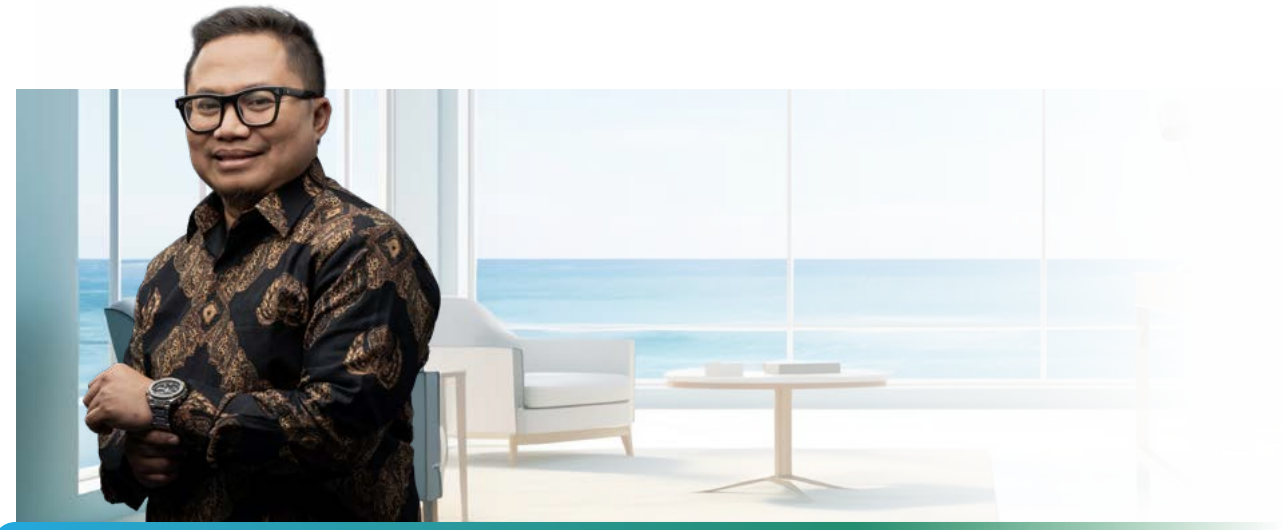
- Deputy GM of Main Branch Jakarta; Branch Manager Surabaya Darmo; GM of Main Branch Jakarta / Head of Operational Headquarters; Head of PUK, Individual Banking, LKMS, and Financing Supervision Division, PT Bank Muamalat Indonesia (1994–1999)
- Account Manager for Corporate Banking Group, PT Bank Duta (1989–1994)
- Quality Control Section Head (Engineer), PT Federal Motor (1987–1989)
- Junior Engineer, PT Astra International Inc. Group (1986–1987)
- Engineer / Technical Staff, PT Industri Altindo (1985–1986)

Rangkap Jabatan
Tidak Ada

Concurrent Positions
None

Hubungan Afiliasi
Tidak memiliki hubungan afiliasi dengan Anggota Dewan Pengawas dan Anggota Badan Pelaksana lainnya

Affiliation Status
Has no affiliation with other members of the Supervisory Board or Executive Board.



Dr. H. Indra Gunawan, S.E., SIP., M.Sc., MCs., ACIArb., CIMBA., CSA., CIB., CPM., CRP.

Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Investasi Surat Berharga dan Emas, dan Analisis Portofolio, Penyelesaian Transaksi dan Penempatan
Member of the Executive Board for Securities and Gold Investment, and Portfolio Analysis, Transaction Settlement, and Placement

Periode/Period: 2022-2027

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 48 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 48 years

Domisili
DKI Jakarta

Domicile
DKI Jakarta

Dasar Hukum Pengangkatan
Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022

Legal Basis of Appointment
Decree of the President of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022

Riwayat Pendidikan
- Doktor Manajemen Bisnis, Institut Pertanian Bogor (2020)
- Magister Artificial Intelligence, Universitas Nusa Putra
- Magister Law & Economics, Utrecht University (2003)
- Sarjana Ekonomi Studi Pembangunan, Universitas Padjadjaran (2001)
- Sarjana Hubungan Internasional, Universitas Pasundan (2000)

Educational Background
- Doctorate in Business Management (DMB), IPB University (2020)
- Master's Degree in Artificial Intelligence, Universitas Nusa Putra
- Master's Degree in Law & Economics, Utrecht University (2003)
- Bachelor's Degree in Development Economics, Universitas Padjadjaran (2001)
- Bachelor's Degree in International Relations, Universitas Pasundan (2000)

Riwayat Pekerjaan
- Deputi Investasi Surat Berharga dan Emas Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2020–2022)
- Deputi Investasi Surat Berharga dan Emas, Plt. Deputi TDTI dan PUM Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2020–2021)
- Deputi Investasi Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2018-2020)
- Kepala Pengelola Investasi, Aset Manajemen di Indonesia (2014–2018)
- Kepala Group Investasi, Tenaga Ahli/Spesialis, PT CIMB Sunlife (2011–2014)

Work Experience
- Deputy of Securities Investments and Gold, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2020–2022)
- Deputy of Securities Investments and Gold, Acting Deputy of TDTI and PUM, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2020–2021)
- Deputy of Investments, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2018–2020)
- Head of Investment Management / Asset Management, Asset Management Firms in Indonesia (2014–2018)
- Head of Investment Group / Expert Specialist, PT CIMB Sun Life (2011–2014)

- Riwayat Multi-Helix dan Tridarma Perguruan Tinggi:
  - Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Internasional Indonesia dan Universitas Padjadjaran Bandung (2022–sekarang)
  - Dosen di STM PPM Manajemen (2015–sekarang)
  - Dosen Peneliti/Pengajar/Penguji/Pembimbing di beberapa PTN/PTS di Indonesia (2003–sekarang)
  - Konsultan/Peneliti/Instruktur di berbagai instansi (2001–sekarang)

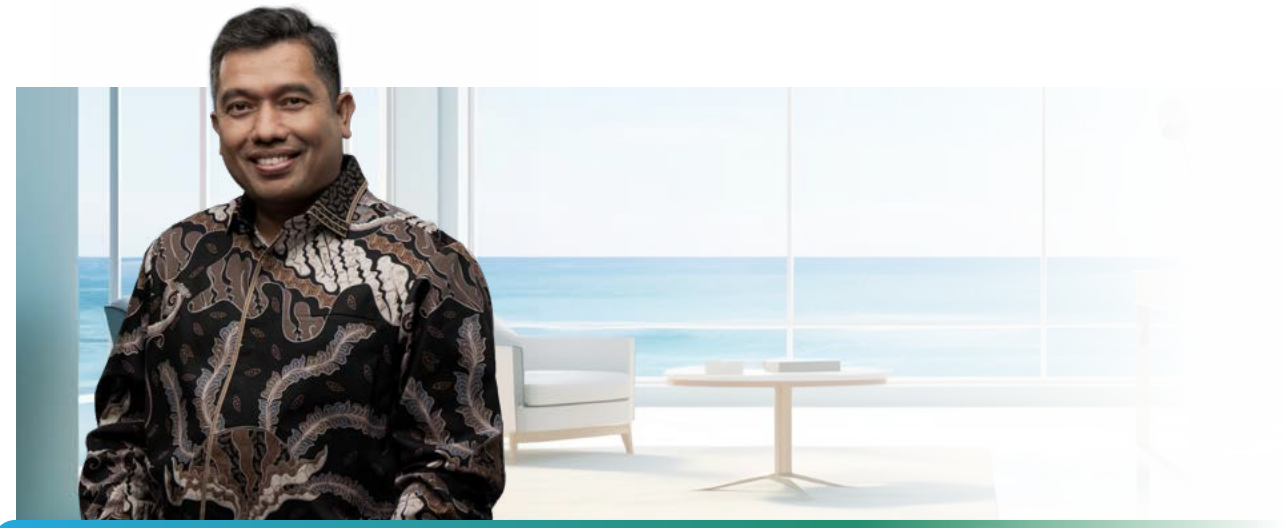
- Multi-Helix and Academic Tri Dharma Experience:
  - Lecturer, Faculty of Economics and Business, International Islamic University Indonesia and Universitas Padjadjaran, Bandung (2022–Present)
  - Lecturer, PPM School of Management (2015–Present)
  - Research Lecturer / Instructor / Examiner / Advisor at various state and private universities in Indonesia (2003–Present)
  - Consultant / Researcher / Instructor across various institutions (2001–Present)

Rangkap Jabatan
Tidak Ada

Concurrent Positions
None

Hubungan Afiliasi
Tidak memiliki hubungan afiliasi dengan Anggota Dewan Pengawas dan Anggota Badan Pelaksana lainnya

Affiliation Status
Has no affiliation with other members of the Supervisory Board or Executive Board.



Harry Alexander, S.H., M.H., LL.M.

Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Penghimpunan, Transformasi dan Teknologi Informasi

Member of the Executive Board for Collection, Transformation, and Information Technology

Periode/Period: 2022-2027

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 46 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 46 years

Domisili
Tangerang Selatan

Domicile
South Tangerang

Dasar Hukum Pengangkatan
Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022

Legal Basis of Appointment
Decree of the President of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022

Riwayat Pendidikan

- Master of Laws Hukum Energi, Sumber Daya Alam, Lingkungan dan Internasional, Northwestern School of Law of Lewis & Clark College, Portland, OR, USA (2008)
- Magister Hukum Bisnis, Fakultas Hukum Universitas Indonesia (2006)
- Sarjana Hukum Internasional, Fakultas Hukum Universitas Indonesia (2001)

Educational Background

- LL.M. in Energy, Natural Resources, Environmental and International Law, Northwestern School of Law of Lewis & Clark College, Portland, OR, USA (2008)
- Master of Laws in Business Law, Faculty of Law, Universitas Indonesia (2006)
- Bachelor of Laws in International Law, Faculty of Law, Universitas Indonesia (2001)

Riwayat Pekerjaan

- Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH).
  - Deputi Hukum dan Kepatuhan (2019–2022)
  - Deputi Hukum dan Pengembangan (2020–2021)
- Sekretariat Komite Stabilitas Sistem Keuangan (KSSK) di Kementerian Keuangan.
  - Kepala Divisi Manajemen Risiko (2019)
- Lembaga Penjamin Simpanan (LPS).
  - Kepala Divisi Koordinasi Stabilitas Sistem Keuangan (2018–2019)
  - Kepala Divisi Perumusan Kebijakan (2016–2018)
  - Kepala Divisi Peraturan (2014)

Work Experience

- Hajj Fund Management Agency (BPKH)
  - Deputy of Legal and Compliance (2019–2022)
  - Deputy of Legal and Development (2020–2021)
- Financial System Stability Committee Secretariat, Ministry of Finance
  - Head of Risk Management Division (2019)
- Indonesia Deposit Insurance Corporation (LPS)
  - Head of Financial System Stability Coordination Division (2018–2019)
  - Head of Policy Formulation Division (2016–2018)
  - Head of Regulations Division (2014)

- World Bank Group.
  - Penasihat Regulasi, Grup Iklim Investasi pada International Finance Corporation (IFC) (2010–2014)
  - Penasihat Transaksi, Grup Kemitraan Publik-Swasta pada IFC (2012–2014)
  - Penasihat Hukum, Program Integrasi Konservasi dan Pembangunan (ICDP) pada International Bank for Reconstruction and Development (IBRD) (2000–2003)
- Wildlife Conservation Society.
  - Asisten Direktur Regulasi dan Kebijakan pada Organisasi Non Pemerintah Internasional yang Berbasis di New York (2003–2010)
- ICDP-World Bank (IBRD) (1999 – 2002)

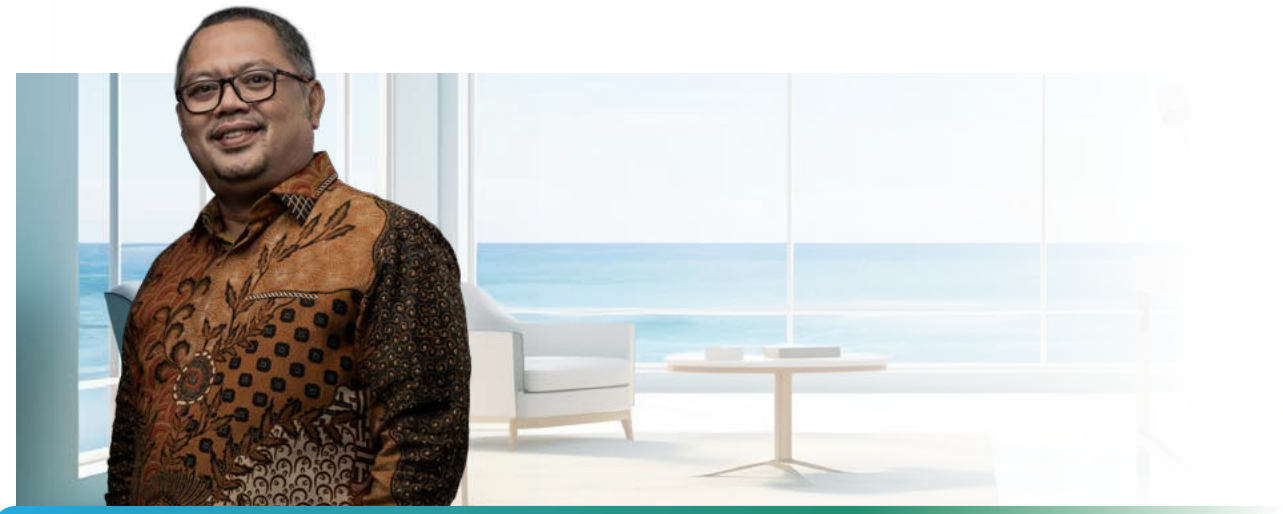
- World Bank Group
  - Regulatory Advisor, Investment Climate Group, International Finance Corporation (IFC) (2010–2014)
  - Transaction Advisor, Public-Private Partnership Group, IFC (2012–2014)
  - Legal Advisor, Integrated Conservation and Development Project (ICDP), International Bank for Reconstruction and Development (IBRD) (2000–2003)
- Wildlife Conservation Society
  - Assistant Director of Regulation and Policy, New York-based International Non-Governmental Organization (2003–2010)
- ICDP-World Bank (IBRD) (1999–2002)

Rangkap Jabatan
Tidak Ada

Concurrent Positions
None

Hubungan Afiliasi
Tidak memiliki hubungan afiliasi dengan Anggota Dewan Pengawas dan Anggota Badan Pelaksana lainnya

Affiliation Status
Has no affiliation with other members of the Supervisory Board or Executive Board.



Prof. Dr. H. M. Arief Mufraini, Lc., M.Si.

Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Bidang Investasi Langsung dan Investasi Lainnya, Perencanaan, Riset dan Pengembangan
Member of the Executive Board for Direct Investment and Other Investments, Planning, Research and Development

Periode/Period: 2022-2027

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 49 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 49 years

Domisili
Tangerang Selatan

Domicile
South Tangerang

Dasar Hukum Pengangkatan
Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022

Legal Basis of Appointment
Decree of the President of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022

Riwayat Pendidikan
- PhD Manajemen; Perbankan dan Keuangan di Universitas Padjadjaran dan Kentucky University-Lexington, Amerika Serikat (Sandwich Program, 2012)
- Master Ekonomi dan Keuangan Islam di Universitas Indonesia (2003)
- Sarjana double degree Syariah dan Hukum Universitas Al Azhar Kairo (2000)

Educational Background
- Ph.D. in Management; Banking and Finance, Universitas Padjadjaran and University of Kentucky–Lexington, USA (Sandwich Program, 2012)
- Master's Degree in Islamic Economics and Finance, Universitas Indonesia (2003)
- Double Bachelor's Degree in Sharia and Law, Al-Azhar University, Cairo, Egypt (2000)

Riwayat Pekerjaan
- Guru Besar Bidang Ilmu Ekonomi Islam, Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (2022)
- Direktur Keuangan dan Pengembangan Bisnis Syahida Foundation (2019–2024)
- Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (2015–2019)
- Kepala Sub Direktorat Pengelolaan dan Pengembangan Dana Haji Kementerian Agama (2013–2015)
- Kepala Program Studi ekonomi Islam, Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (2012–2013)
- Kepala Program Ekstensi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (2010–2012)

Work Experience
- Professor of Islamic Economics, Faculty of Economics and Business, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (2022)
- Finance and Business Development Director, Syahida Foundation (2019–2024)
- Dean, Faculty of Economics and Business, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (2015–2019)
- Head of Sub-Directorate for Hajj Fund Management and Development, Ministry of Religious Affairs (2013–2015)
- Head of Islamic Economics Study Program, Faculty of Economics and Business, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (2012–2013)
- Head of Extension Program, Faculty of Economics and Business, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (2010–2012)

- Kepala Program Internasional, Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (2006–2010)
- Kepala Kantor Karier, Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (2003–2006)

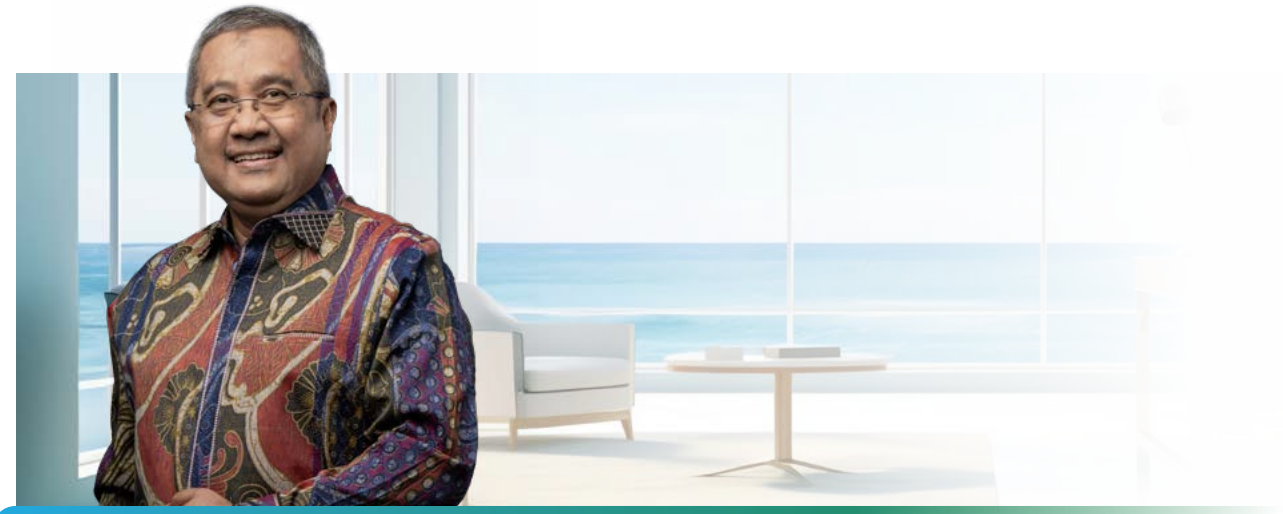
- Head of International Program, Faculty of Economics and Business, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (2006–2010)
- Head of Career Center, Faculty of Economics and Business, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (2003–2006)

Rangkap Jabatan
Tidak Ada

Concurrent Positions
None

Hubungan Afiliasi
Tidak memiliki hubungan afiliasi dengan Anggota Dewan Pengawas dan Anggota Badan Pelaksana lainnya

Affiliation Status
Has no affiliation with other members of the Supervisory Board or Executive Board.



Amri Yusuf, S.E., Ak., CA., M.M., CACP., QIA., SAS.

Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Akuntansi dan Keuangan
Member of the Executive Board for Accounting and Finance

Periode/Period: 2022-2027

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 59 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 59 years

Domisili
DKI Jakarta

Domicile
DKI Jakarta, Indonesia

Dasar Hukum Pengangkatan
Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022

Legal Basis of Appointment
Decree of the President of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022

Riwayat Pendidikan
- Magister Pendidikan Profesi Akuntansi, Universitas Indonesia (2007)
- Magister Manajemen Keuangan, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta (2000)
- Sarjana Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Medan (1992)
- Ahli Madya Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Sumatra Utara (1989)

Educational Background
- Professional Accountant Program, Universitas Indonesia (2007)
- Master's Degree in Financial Management, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jakarta (2000)
- Bachelor's Degree in Accounting, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Medan (1992)
- Associate Degree in Accounting, Faculty of Economics, Universitas Sumatra Utara (1989)

Riwayat Pekerjaan
- Direktur Utama PT Jasa Armada Indonesia Tbk (2020–2022)
- Direktur Utama PT Pelabuhan Indonesia Investama (2019–2020)
- Direktur Utama PT Pendidikan Maritim dan Logistik Indonesia (2017–2019)
- Direktur SDM dan Umum BPJS Ketenagakerjaan (2014–2016)
- Direktur SDM dan UMUM PT Jamsostek (Persero) (2012–2014)

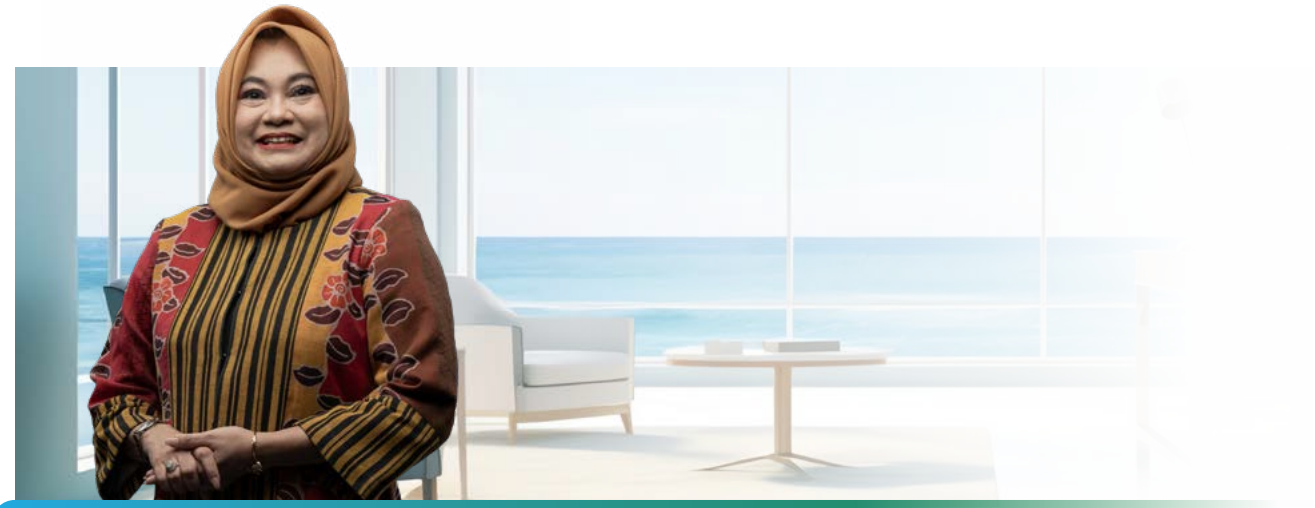
Work Experience
- President Director, PT Jasa Armada Indonesia Tbk (2020–2022)
- President Director, PT Pelabuhan Indonesia Investama (2019–2020)
- President Director, PT Pendidikan Maritim dan Logistik Indonesia (2017–2019)
- Director of HR and General Affairs, BPJS Ketenagakerjaan (2014–2016)
- Director of HR and General Affairs, PT Jamsostek (Persero) (2012–2014)

Rangkap Jabatan
Tidak Ada

Concurrent Positions
None

Hubungan Afiliasi
Tidak memiliki hubungan afiliasi dengan Anggota Dewan Pengawas dan Anggota Badan Pelaksana lainnya

Affiliation Status
Has no affiliation with other members of the Supervisory Board or Executive Board.



Dr. Sulistyowati, M.E., CFP.

Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Bidang Kemaslahatan, SDM, dan Umum
Member of the Executive Board for Maslahah, HR, and General Affairs

Periode/Period: 2022-2027

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 60 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 60 years

Domisili
DKI Jakarta

Domicile
DKI Jakarta

Dasar Hukum Pengangkatan
Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022

Legal Basis of Appointment
Decree of the President of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022

Riwayat Pendidikan
- Doktor Islamic Economic & Finance, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti
- Magister Islamic Economic & Finance, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti
- Sarjana Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Gadjah Mada

Educational Background
- Doctorate in Islamic Economics & Finance, Faculty of Economics & Business, Universitas Trisakti
- Master's Degree in Islamic Economics & Finance, Faculty of Economics & Business, Universitas Trisakti
- Bachelor's Degree in Management, Faculty of Economics, Universitas Gadjah Mada.

Riwayat Pekerjaan
- Direktur Utama DPLK Syariah Muamalat (2017–2022)
- *Division Head: Corporate Funding; NBFI and Hajj; Funding Policy and Service* Bank Muamalat Indonesia (2009–2017)
- Pimpinan Cabang: Cipulir; Depok dan Kantor Pusat Operasional Bank Muamalat Indonesia (2004–2009)
- *Account Manager*: Cabang Fatmawati; Cipulir; Kantor Pusat Bank Muamalat Indonesia (1994–2000)
- *Account Manager* Bank Duta (1990–1992)

Work Experience
- President Director, DPLK Syariah Muamalat (2017–2022)
- Division Head for Corporate Funding, NBFI & Hajj, and Funding Policy & Service, Bank Muamalat Indonesia (2009–2017)
- Branch Manager, Cipulir Branch, Depok Branch, and Operational Headquarters, Bank Muamalat Indonesia (2004–2009)
- Account Manager, Fatmawati Branch, Cipulir Branch, and Head Office, Bank Muamalat Indonesia (1994–2000)
- Account Manager, Bank Duta (1990–1992)

Rangkap Jabatan
Tidak Ada

Concurrent Positions
None

Hubungan Afiliasi
Tidak memiliki hubungan afiliasi dengan Anggota Dewan Pengawas dan Anggota Badan Pelaksana lainnya

Affiliation Status
Has no affiliation with other members of the Supervisory Board or Executive Board.

Profil Pejabat Senior
Senior Officers Profile



Misbah Taufiqurrohman, Ak., M.Acc., CFE, CIA.
Deputi Audit Internal
Deputy of Internal Audit

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 50 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 50 years

Domisili
Bekasi Timur

Domicile
East Bekasi, Indonesia

Dasar Penunjukan
Keputusan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 296/BPKH.00/06/2023 tentang Penempatan Pejabat Deputi dan Perpanjangan Pejabat Sementara (PJS) Deputi Badan Pengelola Keuangan Haji.

Legal Basis of Appointment
Decree of the Chief of the Executive Board of the Hajj Fund Management Agency No. 296/BPKH.00/06/2023 regarding the Placement of Deputy Officials and Extension of Acting Deputy Officials of the Hajj Fund Management Agency.

Riwayat Pendidikan
- Master of Accounting, The University of Melbourne Australia (2014)
- Diploma 4 Akuntansi, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) Jakarta (2021)
- Diploma 3 Akuntansi, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) Jakarta (1996)

Educational Background
- Master of Accounting, The University of Melbourne, Australia (2014)
- Professional Accountant Degree, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN), Jakarta (2021)
- Associate Degree in Accounting, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN), Jakarta (1996)

Riwayat Pekerjaan
- Kepala Divisi Akuntansi dan Pelaporan, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2018–2023)
- Kasatgas Koordinasi dan Supervisi, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) (2017–2018)
- Kasatgas Audit, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) (2009–2017)

Work Experience
- Head of Accounting and Reporting Division, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2018–2023)
- Task Force Head for Coordination and Supervision, Corruption Eradication Commission (KPK) (2017–2018)
- Task Force Head for Audit, Corruption Eradication Commission (KPK) (2009–2017)



Ahmad Zaky, M.B.A.

Sekretaris Badan
Corporate Secretary

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 49 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 49 years

Domisili
Tangerang Selatan

Domicile
South Tangerang

Dasar Penunjukan
Keputusan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 199/BPKH.00/12/20024 tentang Pengukuhan Jabatan Pegawai Badan Pengelola Keuangan Haji.

Legal Basis of Appointment
Decree of the Chief of the Executive Board of the Hajj Fund Management Agency No. 199/BPKH.00/12/2024 regarding the Position Confirmation of Employees of the Hajj Fund Management Agency.

Riwayat Pendidikan
- Master of Business Administration in Human Resources Management and International Business, Rochester Institute of Technology (2007)
- Sarjana Syariah, UIN Sunan Kalijaga (2001)

Educational Background
- Master of Business Administration in Human Resources Management and International Business, Rochester Institute of Technology (2007)
- Bachelor's Degree (S1) in Sharia, UIN Sunan Kalijaga (2001)

Riwayat Pekerjaan
- Deputi SDM, Pengadaan dan Umum, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2018-2024)
- Direktur, PT Tosora Konsultindo (2012–2018)
- Direktur Pustaka Alvabet (2008–2012)

Work Experience
- Deputy for HR, Procurement, and General Affairs, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2018–2024)
- Director, PT Tosora Konsultindo (2012–2018)
- Director, Pustaka Alvabet (2008–2012)



Irwanto, S.E., MA.

Deputi Keuangan
Deputy of Finance

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 51 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 51 years

Domisili
Jakarta Selatan

Domicile
South Jakarta

Dasar Penunjukan
Keputusan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 296/BPKH.00/06/2023 tentang Penempatan Penetapan Pejabat Deputi Badan Pengelola Keuangan Haji.

Legal Basis of Appointment
Decree of the Chief of the Executive Board of the Hajj Fund Management Agency No. 296/BPKH.00/06/2023 regarding the Placement and Appointment of Deputy Officials of the Hajj Fund Management Agency.

Riwayat Pendidikan
- Master Degree—International Business, University of Wolverhampton Business School, UK (Beasiswa BNI) (2005–2006)
- Bachelor Degree—Banking and Finance Management, STIE Perbanas, Jakarta (1993–1998)

Educational Background
- Master's Degree in International Business, University of Wolverhampton Business School, UK (BNI Scholarship) (2005–2006)
- Bachelor's Degree in Banking and Finance Management, STIE Perbanas, Jakarta (1993–1998)

Riwayat Pekerjaan
- Kepala Divisi Treasury dan Pengendalian Keuangan, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (November 2018–Maret 2023)
- *Senior Manager* Bisnis Internasional, PT Bank BNI Syariah (April 2018–November 2018)
- *Treasury Manager*, PT Bank BNI Syariah (Maret 2015–April 2018)

Work Experience
- Head of Treasury and Financial Control Division, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (November 2018–March 2023)
- Senior Manager of International Business, PT Bank BNI Syariah (April 2018–November 2018)
- Treasury Manager, PT Bank BNI Syariah (March 2015–April 2018)



Erwinda Anggraini Juniastanti, S.Sos., M.E., CIB, CSA.

Deputi Investasi Surat Berharga, dan Investasi Emas
Deputy of Securities and Gold Investment

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 50 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 50 years

Domisili
Jakarta Timur

Domicile
East Jakarta

Dasar Penunjukan
- Keputusan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 296/BPKH.00/06/2023 tentang Penetapan Pejabat Deputi dan Perpanjangan Pejabat Sementara (PJS) Deputi Badan Pengelola Keuangan Haji.
- Keputusan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 071/BPKH.00/05/2024 tentang Penyesuaian Nama Jabatan dan Penunjukan Pelaksana Tugas (Plt) Jabatan Manajerial di Lingkungan Badan Pengelola Keuangan Haji.

Legal Basis of Appointment
- Decree of the Chief of the Executive Board of the Hajj Fund Management Agency No. 296/BPKH.00/06/2023 regarding the Appointment of Deputy Officials and Extension of Acting Deputy Officials of the Hajj Fund Management Agency
- Decree of the Chief of the Executive Board of the Hajj Fund Management Agency No. 071/BPKH.00/05/2024 regarding the Adjustment of Position Titles and Appointment of Acting Officials for Managerial Positions within the Hajj Fund Management Agency

Riwayat Pendidikan
- Magister Ekonomi, Program Magister Ekonomi dan Keuangan Islam, Universitas Trisakti (2021–2023)
- Sarjana Ilmu Sosial, jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia (1992–1996)

Educational Background
- Master's Degree in Economics, Islamic Economics and Finance Program, Universitas Trisakti (2021–2023)
- Bachelor's Degree in Social Sciences, Department of Business Administration, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Indonesia (1992–1996)

Riwayat Pekerjaan
- Kepala Divisi Investasi Surat Berharga, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (November 2018–2023)
- *Senior Manager, Debt Capital Market Sales and Trading Division*, PT Bahana Sekuritas (September 2017–November 2018)
- *Vice President, Fixed Income Investment Manager*, PT Net Assets Management (September 2008–September 2017)

Work Experience
- Division Head of Marketable Securities Investment, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (November 2018–2023)
- Senior Manager, Debt Capital Market Sales and Trading Division, PT Bahana Sekuritas (September 2017–November 2018)
- Vice President / Fixed Income Investment Manager, PT Net Assets Management (September 2008–September 2017)



Ari Supangat, S.E., M.M., CSA., CIB., CRA., CCGO.

Deputi Analisis Portofolio, Penyelesaian Transaksi, dan Penempatan

Deputy of Portfolio Analysis, Transaction Settlement, and Placement

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 51 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 51 years

Domisili
Tangerang

Domicile
Tangerang

Dasar Penunjukan
Keputusan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 017/BPKH.00/02/2025 tentang Penetapan Pejabat Definitif di Lingkungan Badan Pengelola Keuangan Haji.

Legal Basis of Appointment
Decree of the Chief of the Executive Board of the Hajj Fund Management Agency No. 017/BPKH.00/02/2025 regarding the Definitive Position Appointment within the Hajj Fund Management Agency

Riwayat Pendidikan
- Magister Manajemen, Universitas Trisakti (2018)
- Sarjana Ekonomi, Universitas Islam Indonesia (1997)

Educational Background
- Master's Degree in Management, Universitas Trisakti (2018)
- Bachelor's Degree in Economics, Universitas Islam Indonesia (1997)

Riwayat Pekerjaan
- Plt. Deputi Analisis Portofolio, Penyelesaian Transaksi, dan Penempatan, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2024-2025)
- Anggota Komite Investasi dan Penempatan, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2018 – 2024)
- Anggota Komite Ketidakberpihakan, Lembaga Sertifikasi Profesi Pasar Modal (LSP- PM) Indonesia (2021 – sekarang)
- Direktur Keuangan PT Dinamika Rekayasa (2014 – 2018)
- *Senior Marketing Manager* PT Anugerah Sekuritas Indonesia (2012-2018)
- *Branch Coordinator Manager* PT Anugerah Securindo Indah (2008-2012)
- *Branch Manager* PT Millenium Danatama Sekuritas (2004-2007)
- *Sales Executive* PT Investindo Nusantara Sekuritas (2000-2004)
- *Senior Equity Dealer* PT Investindo Nusantara Sekuritas (1999-2000)
- Equity Dealer PT Tifa Securities Company (1998-1999)
- Asisten Dosen Manajemen Keuangan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta (1996-1997)

Work Experience
- Acting Deputy for Portfolio Analysis, Settlement, and Placement, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2024–2025)
- Member of Investment and Placement Committee, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2018–2024)
- Member of Impartiality Committee, Indonesian Capital Market Professional Certification Body (2021–Present)
- Finance Director, PT Dinamika Rekayasa (2014–2018)
- Senior Marketing Manager, PT Anugerah Sekuritas Indonesia (2012–2018)
- Branch Coordinator Manager, PT Anugerah Securindo Indah (2008–2012)
- Branch Manager, PT Millenium Danatama Sekuritas (2004–2007)
- Sales Executive, PT Investindo Nusantara Sekuritas (2000–2004)
- Senior Equity Dealer, PT Investindo Nusantara Sekuritas (1999–2000)
- Equity Dealer, PT Tifa Securities Company (1998–1999)
- Assistant Lecturer in Financial Management, Faculty of Economics, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta (1996–1997)



Juni Supriyanto, S.Kom., M.Si., Ak., M.Ak., CMA., SAS.

Deputi Penghimpunan
Deputy of Funding

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 47 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 47 years

Domisili
Jakarta Selatan

Domicile
South Jakarta

Dasar Penunjukan
Keputusan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 382/BPKH.00/10/2023 tentang Mutasi Pegawai dan Penetapan Pejabat Pelaksana Tugas (Plt.) Badan Pengelola Keuangan Haji.

Legal Basis of Appointment
Decree of the Chief of the Executive Board of the Hajj Fund Management Agency No. 382/BPKH.00/10/2023 regarding Employee Mutation and Appointment of Acting Officials of the Hajj Fund Management Agency.

Riwayat Pendidikan
- Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi Akuntansi, Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Trisakti (2025)
- Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Trisakti (2021)
- Magister Science, Kajian Ketahanan Nasional, Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia (2009)
- Sarjana Teknik Informatika, STMIK PERBANAS (2004)

Educational Background
- Doctor of Economics, Concentration in Accounting, Faculty of Economics & Business, Universitas Trisakti (2025)
- Master's Degree in Accounting, Faculty of Economics & Business, Universitas Trisakti (2021)
- Master of Science in National Resilience Studies, Postgraduate Program, Universitas Indonesia (2009)
- Bachelor's Degree in Informatics Engineering, STMIK PERBANAS (2004)

Riwayat Pekerjaan
- Deputi Bidang Penghimpunan, Penempatan dan Investasi Langsung Lainnya, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2023-2024)
- Deputi Keuangan, Badan Pengelola Keuangan Haji (2019-2023)
- Kepala Grup Keuangan & Pelaporan, PT Bank Panin Syariah (2013–2017)

Work Experience
- Deputy for Collection, Placement, and Other Direct Investments, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2023–2024)
- Deputy of Finance, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2019–2023)
- Head of Finance & Reporting Group, PT Bank Panin Syariah (2013–2017)



Emir Rio Krishna, S.T., M.B.A., M.Sc.

Deputi Teknologi Informasi
Deputy of Information Technology

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 50 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 50 years

Domisili
Jakarta Selatan

Domicile
South Jakarta

Dasar Penunjukan
Keputusan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 154/BPKH.00/04/2023 tentang Mutasi Pegawai Badan Pengelola Keuangan Haji.

Legal Basis of Appointment
Decree of the Chief of the Executive Board of the Hajj Fund Management Agency No. 154/BPKH.00/04/2023 regarding Employee Mutation of the Hajj Fund Management Agency.

Riwayat Pendidikan
- Master's Degree in Information Systems, University of Leeds (2001)
- Master of Business Administration, University of Hertfordshire (2000)
- Sarjana Teknik Elektro, Universitas Trisakti (1999)

Educational Background
- Master's Degree in Information Systems, University of Leeds (2001)
- Master of Business Administration, University of Hertfordshire (2000)
- Bachelor's Degree in Electrical Engineering, Universitas Trisakti (1999)

Riwayat Pekerjaan
- Deputi Kesekretariatan Badan dan Kemaslahatan, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2018–2023)
- Direktur Operasional Kemitraan (2017–2018)
- Manajer Program, Delegasi Uni Eropa untuk Indonesia dan Brunei Darussalam, ASEAN (2017)
- *Senior Program Officer*, Japan ASEAN Integration Fund Management Team, ASEAN (2013–2017)

Work Experience
- Deputy of Corporate Secretariat and Social Responsibility, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2018–2023)
- Director of Operations, Partnership (2017–2018)
- Program Manager, Delegation of the European Union to Indonesia and Brunei Darussalam, ASEAN (2017)
- Senior Program Officer, Japan-ASEAN Integration Fund Management Team, ASEAN (2013–2017)



Anas, S.T., M.M.

Deputi Investasi Langsung dan Investasi Lainnya
Deputy of Direct Investment and Other Investments

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 48 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 48 years

Domisili
DKI Jakarta

Domicile
DKI Jakarta

Dasar Penunjukan
Keputusan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 017/BPKH.00/02/2025 tentang Penetapan Pejabat Definitif di Lingkungan Badan Pengelola Keuangan Haji.

Legal Basis of Appointment
Decree of the Chief of the Executive Board of the Hajj Fund Management Agency No. 017/BPKH.00/02/2025 regarding the Definitive Position Appointment within the Hajj Fund Management Agency.

Riwayat Pendidikan
- Magister Management, Universitas Islam Sultan Agung (2024)
- Sarjana Teknik, Jurusan Teknis Sipil, Universitas Sebelas Maret (2000)

Educational Background
- Master of Management, Universitas Islam Sultan Agung (2024)
- Bachelor of Engineering in Civil Engineering, Universitas Sebelas Maret (2000)

Riwayat Pekerjaan
- Plt. Deputi Investasi Langsung dan Investasi Lainnya, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (November 2024 – Februari 2025)
- Kepala Divisi Investasi Langsung dan Lainnya Luar Negeri, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (Agustus 2024-November 2024)
- Kepala Divisi Kerjasama Luar Negeri, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2022 – 2024)
- Kepala Divisi Kepatuhan, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2018 – 2022)

Work Experience
- Acting Deputy for Direct Investments and Other Investments, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (November 2024–February 2025)
- Head of Direct and Other Overseas Investments Division, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (August 2024–November 2024)
- Head of International Cooperation Division, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2022–2024)
- Head of Compliance Division, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2018–2022)

Sertifikasi
- Sertifikat Kompetensi Manajemen Risiko Kualifikasi 6 Bidang Manajemen Risiko Perbankan (2024)
- Certified Governance Risk & Compliance Professional (GRCP) (2019)
- Leader's Role, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2024)
- Manajemen Risiko Level IV (2022)
- Manajemen Risiko Level III (2018)
- Manajemen Risiko Level II (2017)
- Brevet Branch Operational Manager, BNI (2016)
- Manajemen Risiko Level I (2015)
- Leadership Tp 1000 BNI (2014)
- Brevet Analis Kredit (2004)

Certifications
- Level 6 Risk Management Certification in Banking Risk Management, Professional Certification Body (2024)
- Certified Governance, Risk & Compliance Professional (GRCP) (2019)
- Leader's Role Certification, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2024)
- Risk Management Certification Level IV (2022)
- Risk Management Certification Level III (2018)
- Risk Management Certification Level II (2017)
- Brevet Branch Operational Manager, BNI (2016)
- Risk Management Certification Level I (2015)
- Top 1000 Leadership Program, BNI (2014)
- Credit Analyst Brevet (2004)



Dr Hadiyati Munawaroh, S.E., M.Ak, Ak., CA., CRGP.

Deputi Perencanaan, Riset dan Pengembangan

Deputy of Planning, Research and Development

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 50 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 50 years

Domisili
DKI Jakarta

Domicile
DKI Jakarta

Dasar Penunjukan
Keputusan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 071/BPKH.00/05/2024 tentang Penyesuaian Nama Jabatan di Lingkungan Badan Pengelola Keuangan Haji.

Legal Basis of Appointment
Decree of the Chief of the Executive Board of the Hajj Fund Management Agency No. 071/BPKH.00/05/2024 regarding the Adjustment of Position Titles within the Hajj Fund Management Agency.

Riwayat Pendidikan
- Doktor Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro (2014)
- Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia (2004)
- Sarjana Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran (1999)
- Ahli Madya Akuntansi, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) (1996)

Educational Background
- Doctorate in Public Administration, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Diponegoro (2014)
- Master's Degree in Accounting, Faculty of Economics and Business, Universitas Indonesia (2004)
- Bachelor's Degree in Accounting, Faculty of Economics and Business, Universitas Padjadjaran (1999)
- Associate Degree in Accounting, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) (1996)

Riwayat Pekerjaan
- Plt Deputi Investasi Langsung dan Lainnya, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (Agustus-November 2024)
- Plt Sekretaris Dewan Pengawas, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (Februari-April 2024)
- Deputi Perencanaan, Pengkajian dan Pengembangan Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (Mei 2023 – sekarang)
- Deputi Audit Internal, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2018-April 2023)
- *Auditor*, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) (1996-2018)

Work Experience
- Acting Deputy of Direct and Other Investments, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (August–November 2024)
- Acting Secretary to the Supervisory Board, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (February–April 2024)
- Deputy of Planning, Research, and Development, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (May 2023–Present)
- Deputy of Internal Audit, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2018–April 2023)
- Auditor, Audit Board of the Republic of Indonesia (BPK) (1996–2018)



Miftahudin, S.T.P., M.M.

Deputi Kemaslahatan
Deputy of Maslahah

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 51 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 51 years

Domisili
Bogor

Domicile
Bogor

Dasar Penunjukan
Keputusan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 135/BPKH.00/07/2024 tentang Penetapan Mutasi Pegawai dan Penunjukan Pejabat Pelaksana Deputi Kemaslahatan.

Legal Basis of Appointment
Decree of the Chief of the Executive Board of the Hajj Fund Management Agency No. 135/BPKH.00/07/2024 regarding Employee Transfer and Appointment of Acting Deputy for Social Responsibility.

Riwayat Pendidikan
Sarjana Institut Pertanian Bogor (1997)

Educational Background
Bachelor's Degree, IPB University (1997)

Riwayat Pekerjaan
- Deputi SDM, Pengadaan dan Umum, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2023 – November 2024)
- Deputi Transformasi dan Teknologi Informasi, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2021 – 2023)
- *HR Division/HR Plant Operation Department Head*, Toyota (2018 – 2019)
- *HR Division/Government Relations & Suppliers Support* (2014 – 20217)

Work Experience
- Deputy of HR, Procurement, and General Affairs, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2023–November 2024)
- Deputy of Transformation and Information Technology, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2021–2023)
- HR Division / HR Plant Operation Department Head, Toyota (2018–2019)
- HR Division / Government Relations & Suppliers Support, Toyota (2014–2017)



Satyo Mindrowo, S.Psi., M.M.

Deputi SDM dan Umum

Deputy for HR and General Affairs

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 54 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 54 years

Domisili
Depok

Domicile
Depok

Dasar Penunjukan
Keputusan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 017/BPKH.00/02/2025 Tentang Penetapan Pejabat Definitif Di Lingkungan Badan Pengelola Keuangan Haji.

Legal Basis of Appointment
Decree of the Head of the Executive Board of the Hajj Financial Management Agency No. 017/BPKH.00/02/2025 Regarding the Appointment of Permanent Officials Within the Hajj Financial Management Agency.

Riwayat Pendidikan
- Magister Manajemen, Universitas Gadjah Mada (1998)
- Sarjana Psikologi, Universitas Gadjah Mada (1995)

Educational Background
- Master of Management, Universitas Gadjah Mada (1998)
- Bachelor's Degree in Psychology, Universitas Gadjah Mada (1995)

Riwayat Pekerjaan
- Kepala Divisi SDM, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2018 – 2024)
- Direktur Grup SDM, Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) (2013–2018)

Work Experience
- Head of HR Division, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2018–2024)
- Director of HR Group, Indonesia Deposit Insurance Corporation (LPS) (2013–2018)



Agus Tiarman, S.H., M.H.

Deputi Hukum & Kepatuhan
Deputy of Legal & Compliance

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 46 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 46 years

Domisili
DKI Jakarta

Domicile
DKI Jakarta

Dasar Penunjukan
Keputusan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 090/BPKH.00/06/2024 tentang Mutasi Pegawai Badan Pengelola Keuangan Haji.

Legal Basis of Appointment
Decree of the Chief of the Executive Board of the Hajj Fund Management Agency No. 090/BPKH.00/06/2024 regarding Employee Transfer of the Hajj Fund Management Agency.

Riwayat Pendidikan
- Program Doktor Ilmu Hukum Universitas Al Azhar Indonesia (2024-sekarang)
- Magister Hukum Universitas Indonesia, Jakarta (2009)
- Sarjana Hukum Universitas Andalas Padang (2002)

Educational Background
- Doctoral Program in Law, Universitas Al Azhar Indonesia (2024–Present)
- Master of Laws, Universitas Indonesia, Jakarta (2009)
- Bachelor of Laws, Universitas Andalas, Padang (2002)

Riwayat Pekerjaan
- Kepala Divisi Hukum Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2020-2024)
- Manajer Hukum Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2018-2020)
- *Legal Executive Officer* Bank Artha Graha Internasional Tbk. (2017-2018)
- *Legal Counsel/Manager* PT Samsung electronics Indonesia (2015-2017)
- *Corporate Legal Manager* PT Mustika Ratu Tbk. (2011-2014)
- *Senior Partner* ACS & Co Lawfirm (2009-2014)
- *Legal Officer* PT Rekadaya Elektrika (2008-2011)
- Staf Hukum Perum Pegadaian (2004-2008)

Work Experience
- Head of Legal Division, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2020–2024)
- Legal Manager, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2018–2020)
- Legal Executive Officer, PT Bank Artha Graha Internasional Tbk (2017–2018)
- Legal Counsel / Manager, PT Samsung Electronics Indonesia (2015–2017)
- Corporate Legal Manager, PT Mustika Ratu Tbk (2011–2014)
- Senior Partner, ACS & Co Lawfirm (2009–2014)
- Legal Officer, PT Rekadaya Elektrika (2008–2011)
- Legal Staff, Perum Pegadaian (2004–2008)



Eko Surya Lesmana, S.E., MSM., CTP., CRP., CIB., CPM.

Deputi Manajemen Risiko
Deputy of Risk Management

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 43 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 43 years

Domisili
Jakarta Selatan

Domicile
South Jakarta

Dasar Penunjukan
Keputusan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 002/BPKH.00/01/2025 tentang Perubahan Atas Keputusan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 199/BPKH.00/12/2024 Tentang Pengukuhan Jabatan Pegawai Badan Pengelola Keuangan Haji.

Legal Basis of Appointment
Decree of the Chief of the Executive Board of the Hajj Fund Management Agency No. 002/BPKH.00/01/2025 regarding Amendment to the Decree of the Chief of the Executive Board of the Hajj Fund Management Agency No. 199/BPKH.00/12/2024 on the Position Confirmation of Employees of the Hajj Fund Management Agency.

Riwayat Pendidikan
- Doktor Ilmu Manajemen, Konsentrasi Manajemen Strategis Universitas Indonesia (2019-2025)
- Magister Sains Manajemen, Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Indonesia (2005–2006)
- Sarjana Ekonomi, Program Studi Manajemen Universitas Indonesia (2000–2005)

Educational Background
- Doctorate in Management, Concentration in Strategic Management, Universitas Indonesia (2019–2025)
- Master of Science in Management, Management Study Program, Universitas Indonesia (2005–2006)
- Bachelor's Degree in Economics, Management Study Program, Universitas Indonesia (2000–2005)

Riwayat Pekerjaan
- Deputi Manajemen Risiko Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2023–sekarang)
- Kepala Divisi Manajemen Risiko Bisnis Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2020–2023)
- Kepala Divisi Penilaian Investasi Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2019–2020)
- Kepala Divisi Penelitian dan Pengembangan Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2018–2019)
- PT Bank Bukopin (2007–2018)

Work Experience
- Deputy of Risk Management, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2023–present)
- Head of Business Risk Management Division, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2020–2023)
- Head of Investment Assessment Division, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2019–2020)
- Head of Research and Development Division, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2018–2019)
- PT Bank Bukopin (2007–2018)

Sertifikasi
- Risk Management Level 7: Indonesian Risk Professional Association (IRPA)—Global Association of Risk Professionals (GARP) (2024)

Certifications
- Risk Management Level 7, Indonesian Risk Professional Association (IRPA) – Global Association of Risk Professionals (GARP) (2024)

- *Risk Management Level*: Indonesian Risk Professional Association (IRPA)—Global Association of risk Professionals (GARP) (2021)
- *Certified Risk Professional*—LSPMM (2020)
- *Investment Manager Representative*: Indonesian Capital Market Authority (2019)
- *Certified Treasury Professional*: Banker's Association of Philippines (BAP) ACI FMA (2016)

- Risk Management Level Certification, Indonesian Risk Professional Association (IRPA) – Global Association of Risk Professionals (GARP) (2021)
- Certified Risk Professional (CRP), Professional Certification Body for Money & Capital Markets (LSPMM) (2020)
- Investment Manager Representative Certification (WMI), Indonesian Capital Market Authority (2019)
- Certified Treasury Professional, Bankers Association of the Philippines (BAP) – ACI FMA (2016)



Sri Wiyana, S.TP, M.M., QRGP., CERG., CCGO., GRCP., GRCA., CFrA., CRMP

Deputi/Sekretaris Dewan Pengawas
Deputy/ Secretary of the Supervisory Board

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 42 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 42 years

Domisili
Tangerang Selatan

Domicile
South Tangerang

Dasar Penunjukan
Keputusan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No.061/BPKH.00/05/2024, tentang Mutasi Pegawai Badan Pengelola Keuangan Haji.

Legal Basis of Appointment
Decree of the Chief of the Executive Board of the Hajj Fund Management Agency No. 061/BPKH.00/05/2024 regarding Employee Transfer of the Hajj Fund Management Agency.

Riwayat Pendidikan
- Magister Manajemen Universitas Telkom (2024)
- Sarjana Teknik Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor (2004)

Educational Background
- Master of Management, Telkom University (2024)
- Bachelor's Degree in Agricultural Engineering, Faculty of Agricultural Technology, IPB University (2004)

Riwayat Pekerjaan
- Anggota Komite Manajemen Risiko dan Syariah dan Pengelola Keuangan Haji (2018-2024)
- Spesialis Pengawas Internal, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) (2013–2018)
- *Team Leader IT Audit* Bank Syariah Mandiri (2011–2013)
- Kasie *Management Information System* Bank Syariah Mandiri (2008-2011)

Work Experience
- Member of Risk Management and Sharia Committee, Hajj Financial Management Agency (2018–2024)
- Internal Oversight Specialist, Corruption Eradication Commission (KPK) (2013–2018)
- IT Audit Team Leader, Bank Syariah Mandiri (2011–2013)
- Head of Management Information System Section, Bank Syariah Mandiri (2008–2011)

Sumber Daya Manusia
Human Resources

DEMOGRAFI PEGAWAI

Sampai dengan periode Triwulan IV tahun 2025, BPKH memiliki jumlah Pegawai sebanyak 213 orang, dengan sebaran sebagai berikut:

EMPLOYEE DEMOGRAPHIC

As of the fourth quarter of 2025, BPKH had a total of 213 employees, distributed as follows:

No	Jabatan Position	Pegawai Tetap Permanent Employees	Pegawai dengan Perjanjian Kerja Employees under Work Agreement	Jumlah Total
1	Deputi/Sekdewas/Staf Ahli Utama Deputy/Secretary to the Supervisory Board/ Senior Principal Expert	15	0	15
2	Kadiv/Komite Dewas/Staf Ahli Madya Division Head/Supervisory Board Committee Member/Principal Expert	41	1	42
3	Senior Manajer Senior Manager	13	0	13
4	Manajer Manager	49	1	50
5	Senior Asisten Manajer Senior Assistant Manager	25	0	25
6	Asisten Manajer Assistant Manager	29	0	29
7	Staf Pelaksana Operational Staff	0	4	4
8	Officer Development Program	0	0	0
9	Personal Assistant	0	21	21
10	Driver Pimpinan Executive Driver	0	14	14
	Jumlah **Total**	**172**	**41**	**213**

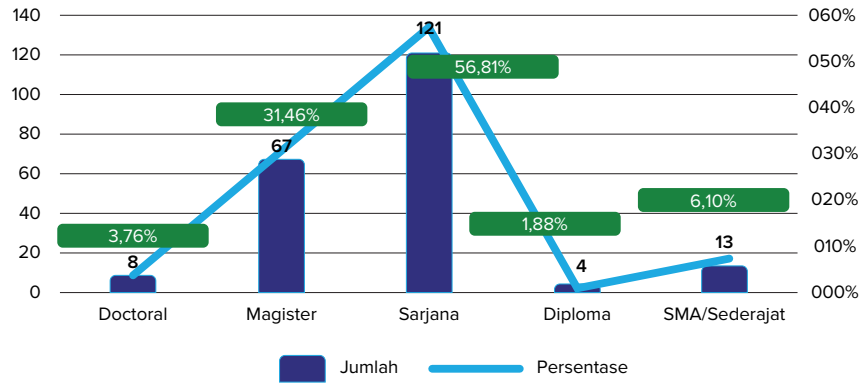
Jenjang jabatan pegawai di BPKH terdiri dari jabatan manajerial dan pelaksana (di luar pegawai dengan perjanjian kerja). Jabatan manajerial BPKH dibedakan atas dasar kewenangan memimpin pada satuan unit organisasi di BPKH yang terdiri atas Deputi Bidang/Pejabat Setara dan Kepala Divisi/Pejabat Setara. Sedangkan untuk jabatan pelaksana dibedakan atas dasar peringkat di dalam unit terkecil yang posisinya di bawah Kepala Divisi, tidak menyelia jabatan lain dan bertanggung jawab atas tugas dan tanggung jawab jabatannya sendiri yang terdiri atas Senior Manajer, Manajer, Senior Asisten Manajer, Asisten Manajer, Staf Pelaksana, *Personal Assistant*, dan *driver* pimpinan.

Employee job levels at BPKH consist of managerial and operational positions (excluding contract employees). Managerial positions at BPKH are categorized based on organizational unit leadership authority, comprising Field Deputies/Equivalent Officials and Division Heads/Equivalent Officials. Meanwhile, operational positions are categorized based on level rank within the smallest unit under the Division Head; these positions do not supervise other roles and are individually responsible for their respective duties and job requirements, consisting of Senior Manager, Manager, Senior Assistant Manager, Assistant Manager, Operational Staff, Personal Assistant, and Executive Driver.

Adapun dari grafik sebaran data pegawai BPKH, diperoleh demografi sebagai berikut:

Based on the distribution graph of BPKH employee data, the demographics are as follows:

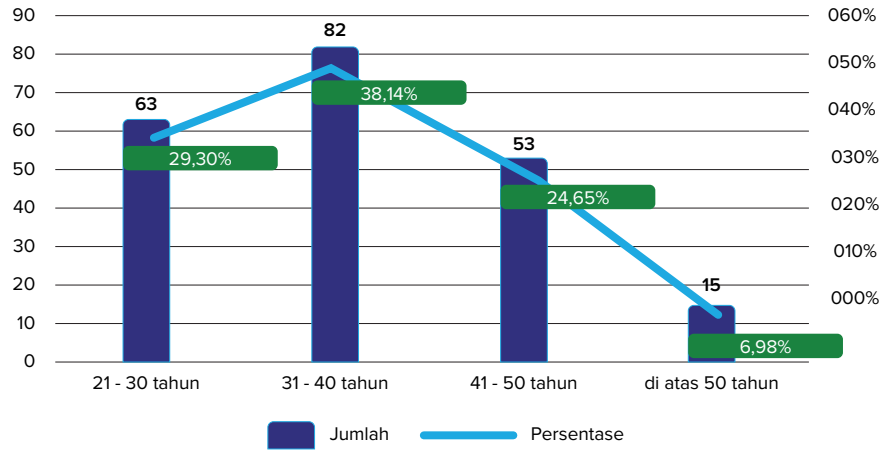
Sebaran Data Pegawai BPKH Berdasarkan Pendidikan
BPKH Employee Data Distribution by Educational Level



Persentase paling tinggi berdasarkan komposisi tingkat pendidikan adalah Sarjana sebesar 56,81%, Magister 31,46%, SMA/sederajat 6,10%, Doktoral 3,76%, serta persentase paling rendah yaitu Diploma 1,88%.

Based on educational background, the largest composition of employees holds a Bachelor's degree at 56.81%, followed by Master's degrees at 31.46%, High School education/ equivalent at 6.10%, Doctoral degrees at 3.76%, and the lowest percentage being Associate/Diploma degrees at 1.88%.

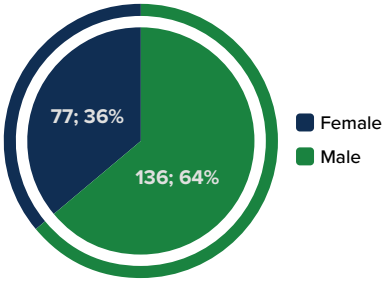
Sebaran Data Pegawai BPKH Berdasarkan Usia
BPKH Employee Data Distribution by Age



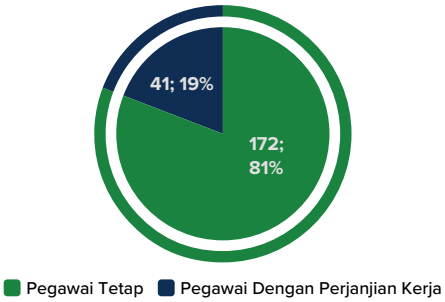
Persentase berdasarkan komposisi usia yaitu usia 21-30 tahun sebesar 29,30%, usia 31-40 tahun sebesar 38,14%, usia 41-50 tahun sebesar 24,65% dan persentase paling rendah yaitu usia >51 tahun sebesar 6,98%.

Based on age distribution, employees aged 31–40 years account for the largest proportion at 38.14%, followed by those aged 21–30 years at 29.30%, and those aged 41–50 years at 24.65%. The lowest percentage is represented by employees aged over 51 years (>51) at 6.98%.

Sebaran Data Pegawai BPKH Berdasarkan Jenis Kelamin
BPKH Employee Data Distribution by Gender



Sebaran Data Pegawai BPKH Berdasarkan Status Kepegawaian
BPKH Employee Data Distribution by Employment Status



Persentase berdasarkan komposisi Jenis Kelamin di dapat bahwa persentase paling tinggi yaitu Pria sebesar 64% dan persentase paling rendah yaitu perempuan 36%.

Persentase berdasarkan komposisi status kepegawaian adalah pegawai tetap sebesar 81% dan pegawai dengan perjanjian kerja sebesar 19%.

Based on gender composition, male employees represent the majority at 64%, while female employees account for 36%.

Based on employment status composition, permanent employees account for 81%, while contract employees represent 19%.

PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Bidang Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan pelaksana utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH). Bidang SDM berperan penting dalam melakukan penyusunan rencana kebutuhan SDM, penyusunan formasi, melakukan rekrutmen SDM sesuai kebutuhan BPKH, mendesain dan melaksanakan sistem pengelolaan SDM secara efektif untuk mencapai tujuan BPKH yaitu menciptakan tata kelola dan sistem kerja yang komprehensif dan akuntabel dengan mengembangkan SDM yang berintegritas dan profesional.

Dengan pengelolaan SDM yang unggul, maka diharapkan dapat meningkatkan kontribusi produktif dan kualitas SDM BPKH untuk mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan SDM yang dilakukan BPKH selalu selaras dengan strategi dan tujuan organisasi, baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang. Untuk itu, BPKH menggunakan pendekatan yang terintegrasi untuk proses seleksi, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, pengelolaan kinerja, pemberian compensation dan benefit, administrasi pengelolaan kepegawaian, serta sistem informasi kepegawaian yang memadai.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Human Resources (HR) Function is the primary executive unit in managing human resources at the Hajj Financial Management Agency (BPKH). The HR Function plays a crucial role in preparing manpower planning, determining organizational formations, recruiting personnel in accordance with BPKH's operational needs, and designing as well as implementing an effective HR management system to achieve BPKH's objective—namely, creating a comprehensive and accountable governance and working system by developing human resources with high integrity and professionalism.

Through excellent HR management, BPKH aims to increase productive contribution and quality of its human resources to support the achievement of the organization's vision and mission. Human resource planning, management, and development at BPKH are consistently aligned with organizational strategies and goals, both short-term and long-term. To that end, BPKH employs an integrated approach covering selection, recruitment, training and development, performance management, compensation and benefits administration, personnel administration, and a robust human resource information system.

BPKH sangat memahami bahwa untuk dapat memenangkan kompetisi melalui peningkatan produktivitas, dibutuhkan SDM yang tepat sesuai kuantitas dan kualitas kompetensi. Oleh karena itu, perencanaan dan pengembangan SDM harus dibuat selaras dengan kebutuhan organisasi, target yang ingin dicapai, dan strategi yang digunakan. Untuk mencapai hal tersebut, BPKH fokus pada pengembangan kompetensi perilaku *(soft skill)*, kompetensi teknis *(hard skill)*, internalisasi nilai-nilai organisasi (IQRA), dan kepemimpinan.

BPKH fully recognizes that to stay competitive through increased productivity, it requires the right talent in terms of quantity and quality of competencies. Therefore, HR planning and development must be tailored to organizational needs, target outcomes, and overall strategies. To accomplish this, BPKH focuses on developing behavioral competencies (soft skills), technical competencies (hard skills), internalizing core organizational values (IQRA), and enhancing leadership capabilities.

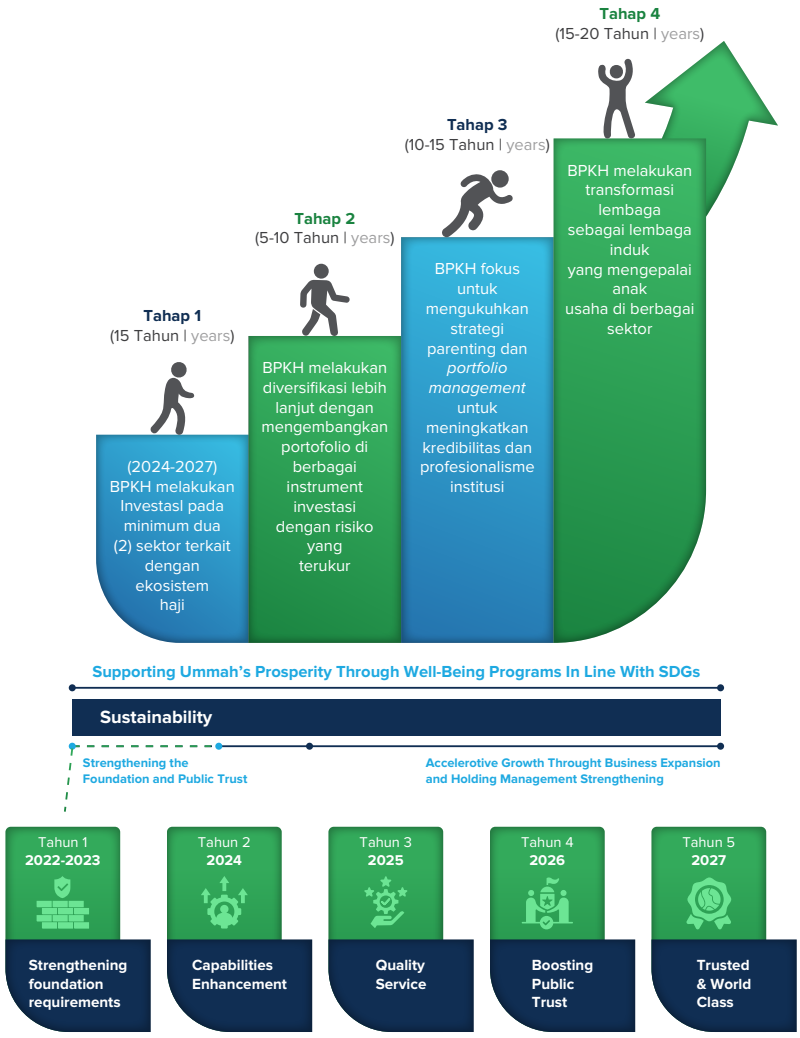
Roadmap Pengelolaan SDM

BPKH telah menyusun roadmap pengelolaan SDM BPKH 2022-2027 yang telah diselaraskan dengan rencana strategis organisasi, guna mendukung setiap agenda transformasi di BPKH.

HR Management Roadmap

BPKH has developed the BPKH HR Management roadmap 2022–2027, which is aligned with the organization's strategic plan to support every transformation agenda within BPKH.

Peta Jalan Pengembangan SDM BPKH dan Tema Tahunan 2022-2027
BPKH Human Resources Development Roadmap and Annual Themes 2022–2027



Program IQRA BPKH

Nilai-nilai Bersama BPKH beserta perilaku intinya sebagaimana telah diidentifikasi pada tahun 2020, memiliki peran penting dalam membangun budaya organisasi, menyusun strategi perubahan, dan pengembangan organisasi. IQRA sebagai nilai-nilai BPKH diharapkan dapat mencerminkan ke dalam perilaku seluruh insan BPKH, baik praktik sehari-hari di tempat kerja, maupun di lingkungan sosial. Nilai-nilai Bersama BPKH akan memberikan suasana psikologis bagi seluruh insan BPKH, bagaimana mereka bekerja, bagaimana berhubungan dengan atasan atau rekan kerja, bagaimana menyelesaikan masalah, dan hal lain yang merupakan wujud budaya yang khas bagi setiap organisasi.

BPKH telah melaksanakan kegiatan sarasehan internalisasi nilai-nilai BPKH dengan tujuan untuk memperdalam pemahaman pegawai dalam implementasi nilai-nilai Bersama BPKH. Pada bulan Maret 2025, BPKH menghadirkan Prof. Dr. Anggito Abimanyu, M.Sc., seorang professor ahli ekonomi yg merupakan Wakil Menteri Keuangan Periode 2024-2029 dan merupakan Kepala Badan Pelaksana BPKH Periode 2017-2022. Pada bulan Agustus 2025, juga menghadirkan dr. Tirta Mandira Hudhi seorang dokter, *Influencer* dan penggiat gaya hidup sehat yang membawakan nilai-nilai *Respect* melalui edukasi program *wellbeing*. Pada tahun 2025 juga telah disusun *Roadmap* Budaya BPKH yang terstruktur dan aplikatif sebagai panduan implementasi budaya organisasi. Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan budaya organisasi terhadap kebutuhan pencapaian Renstra bisnis jangka panjang BPKH serta merumuskan nilai dan perilaku budaya kunci yang selaras dengan mandat, visi, dan arah strategis BPKH.

Pemenuhan Pegawai BPKH

BPKH terus mengimbangi pemenuhan kebutuhan SDM melalui perekrutan pegawai yang dilaksanakan dengan mengacu pada standar kompetensi, dengan memegang teguh nilai-nilai Bersama BPKH serta dalam rangka memenuhi kebutuhan BPKH akan SDM yang andal dan unggul. BPKH menerapkan kebijakan ketat dalam pelaksanaan proses rekrutmen dan seleksi, dengan tujuan mendapatkan SDM yang berkualitas dan menunjang peningkatan kualitas organisasi. Proses rekrutmen dijalankan untuk mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan calon pegawai dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan SDM. Calon pegawai dari proses

BPKH IQRA Program

BPKH's Shared Values, along with their core behaviors as identified in 2020, play important role in building organizational culture, shaping change strategies, and driving organizational development. IQRA, as BPKH's core values, is expected to be reflected in the behavior of all BPKH personnel both in daily workplace practices and in their social environments. BPKH's Shared Values provide a supportive psychological atmosphere for all personnel, influencing how they work, interact with superiors and colleagues, solve problems, and demonstrate the unique culture of the organization.

BPKH held an internal seminar (sarasehan) on the internalization of core values to deepen employee understanding and application of BPKH's Shared Values. In March 2025, BPKH invited Prof. Dr. Anggito Abimanyu, M.Sc., an economics professor who serves as the Deputy Minister of Finance for the 2024–2029 period and previously served as the Chief of the BPKH Executive Board for the 2017–2022 period. In August 2025, BPKH also invited dr. Tirta Mandira Hudhi, a physician, influencer, and healthy lifestyle advocate, who conveyed the core value of Respect through wellbeing program education. Additionally, in 2025, a structured and applicable BPKH Culture Roadmap was formulated to serve as a guide for implementing organizational culture. This roadmap aims to identify gaps in organizational culture relative to the requirements of BPKH's long-term Strategic Business Plan (Renstra), while defining key cultural values and behaviors aligned with BPKH's mandate, vision, and strategic direction.

BPKH Employee Requirements

BPKH continuously aligns its human resource fulfillment through employee recruitment conducted in reference to competency standards, upholding BPKH's Shared Values, and satisfying BPKH's need for reliable and superior talent. BPKH enforces strict policies during the recruitment and selection process to secure high-quality human resources that increase organizational excellence. The recruitment process aims to search, identify, engage, and designate candidates who possess specific characteristics as outlined in human resource planning. Candidates shortlisted from recruitment then proceed to the selection process to determine the most qualified

rekrutmen selanjutnya akan memasuki proses seleksi untuk menentukan kandidat yang paling layak untuk mengisi jabatan tertentu yang dibutuhkan organisasi.

candidate to fill specific positions required by the organization.

Pada periode triwulan pertama tahun 2025 telah dilaksanakan proses penyusunan *Man Power Planning* (MPP) berdasarkan pengembangan organisasi yang sudah dimulai pada periode Juli 2024 berdasarkan Peraturan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 8 Tahun 2024 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengelola Keuangan Haji. Meliputi kebutuhan atas Pegawai Tetap dan Pegawai dengan Perjanjian Kerja BPKH (Pihak Ketiga).

In the first quarter of 2025, the Manpower Planning (MPP) formulation process was conducted based on the organizational development initiated in July 2024, following Regulation of the Chief of the Executive Board of the Hajj Fund Management Agency No. 8 of 2024 concerning the Organizational Structure and Governance of the Hajj Fund Management Agency. This planning encompasses fulfillment requirements for both Permanent Employees and Employees with BPKH Employment Contracts (Third Party).

Untuk mengisi kebutuhan Pegawai Tetap BPKH, Rapat Badan Pelaksana telah memutuskan untuk melakukan rekrutmen Calon Pegawai Tetap untuk 11 (sebelas) formasi setingkat Asisten Manajer. Kegiatan rekrutmen yang telah dilaksanakan hingga Triwulan IV meliputi perencanaan kebutuhan, pengadaan penyedia jasa rekrutmen, pelaksanaan rekrutmen, dan penyusunan laporan rekrutmen tahun 2025 yang dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

To fulfill the requirements for BPKH Permanent Employees, the Executive Board Meeting resolved to recruit Candidates for Permanent Employee status across 11 (eleven) Assistant Manager-level formations. The recruitment activities executed through the fourth quarter (Q4) included needs planning, procurement of recruitment service providers, recruitment execution, and the formulation of the 2025 recruitment report, as detailed in the following table:

Posisi Position	**Jumlah Pelamar** Number of Applicants	**Lolos Administrasi** Passed Administrative Screening	**Lolos Seleksi (English, Psikotes)** Passed Selection (English, Psychological Test)	**Lolos *Detailed Test, Assessment Asesor*** Passed Detailed Test & Assessor Assessment	**Lolos Tes Wawancara** Passed Interview Test	**Lolos Tes Kesehatan** Passed Medical Check-Up
Asisten Manajer Investasi Surat Berharga Assistant Manager of Securities Investment	1.119	116	42	10	1	1
Asisten Manajer Investasi Surat Berharga Lainnya dan Emas Assistant Manager of Other Securities and Gold Investment	965	173	71	11	1	1
Asisten Manajer Analisis Portofolio dan Penyelesaian Transaksi Assistant Manager of Portfolio Analysis and Transaction Settlement	4.728	545	284	13	2	2
Asisten Manajer Bisnis Digital Assistant Manager of Digital Business	1.219	118	42	16	2	2

Posisi Position	**Jumlah Pelamar** Number of Applicants	**Lolos Administrasi** Passed Administrative Screening	**Lolos Seleksi (English, Psikotes)** Passed Selection (English, Psychological Test)	**Lolos *Detailed Test, Assessment Asesor*** Passed Detailed Test & Assessor Assessment	**Lolos Tes Wawancara** Passed Interview Test	**Lolos Tes Kesehatan** Passed Medical Check-Up
Asisten Manajer Pengembangan dan Konfigurasi TI *(Fullstack Developer)* Assistant Manager of IT Development and Configuration (Fullstack Developer)	164	34	15	7	1	1
Asisten Manajer Pengembangan dan Konfigurasi TI *(Mobile Application Developer)* Assistant Manager of IT Development and Configuration (Mobile Application Developer)	47	11	6	3	1	1
Asisten Manajer Perencanaan dan Arsitektur Teknologi Informasi Assistant Manager of IT Planning and Architecture	227	31	11	3	0	0
Asisten Manajer Manajemen Sistem Informasi *(Data Engineer)* Assistant Manager of Information System Management (Data Engineer)	251	20	6	3	1	1
Asisten Manajer Transformasi Digital Sistem dan Prosedur Digital dan PMO Assistant Manager of Digital Transformation, Digital Systems and Procedures, and PMO	510	21	6	4	1	1
Total Total	9.230	1.069	483	70	10	10

Untuk mengetahui berapa jumlah pelamar yang memenuhi persyaratan jabatan dari total pelamar masuk untuk masing-masing jabatan yang dipublikasikan dapat ditampilkan pada tabel di bawah ini:

To illustrate the number of applicants who met the position requirements relative to the total applications received for each advertised position, the details are presented in the table below:

Deskripsi Description	Tahun Year 2025
Posisi yang dibuka (A) Open positions (A)	11
Total kandidat (B) Total candidates (B)	9.230
Jumlah kandidat yang memenuhi kualifikasi (C) Number of qualified candidates (C)	1.069
Jumlah kandidat yang lulus (D) Number of passing candidates (D)	10
Rata-rata jumlah kandidat yang memenuhi kualifikasi per posisi (E) Average number of qualified candidates per position (E)	97
Persentase Keberhasilan pemenuhan posisi (F) Position fulfillment success rate (F)	91%

- Rata-rata jumlah kandidat yang memenuhi kualifikasi per posisi yaitu : E= C/A sebesar = 97
- Persentase Keberhasilan pemenuhan posisi yaitu : F=D/A sebesar = 91%
- Average number of qualified candidates per position: E= C/A amounted to = 97
- Position fulfillment success rate: F=D/A amounted to = 91%

Berdasarkan penjelasan tabel di atas, rekrutmen BPKH tahun 2025 sangat kompetitif dan sangat memperhatikan pemenuhan kualifikasi, BPKH berhasil memenuhi 10 posisi dari 11 posisi yang ditargetkan.

Based on the table above, BPKH's recruitment process in 2025 was highly competitive and strictly prioritized meeting qualification standards, successfully fulfilling 10 out of the 11 targeted positions.

Penilaian Kinerja Pegawai

Employee Performance Assessment

Untuk mengetahui dan menjaga produktivitas serta kemampuan kinerja pegawai yang dimiliki oleh organisasi, maka BPKH melakukan penilaian kinerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai ini merupakan bagian dari pengembangan talenta bagi pegawai, di mana setiap pegawai akan mendapatkan evaluasi atas kinerja dari setiap individu yang dilihat dari berbagai aspek yang mendukung. Dalam rangka mewujudkan visi dan misi, BPKH telah menyusun kebijakan penilaian kinerja pegawai yang bertujuan untuk memastikan tercapainya target kinerja sesuai *Key Performance Indicator* (KPI).

To evaluate and maintain the productivity and performance capabilities of its personnel, BPKH conducts regular employee performance assessment. This assessment process forms a part of talent development, providing each employee with an evaluation of their individual performance across various supporting aspects. To realize its vision and mission, BPKH has established employee performance assessment policies designed to ensure the achievement of performance targets aligned with Key Performance Indicators (KPIs).

BPKH telah melakukan penilaian kinerja pegawai, di mana komposisi penilaian kinerja terdiri dari Indikator Kinerja Utama (IKU) Badan, IKU Individu, dan Perilaku Kerja *(multirater)* yang dibedakan untuk setiap kelompok jabatan Pegawai Tetap. Berikut adalah komposisi atas Indikator Kinerja Utama (IKU) Badan, IKU Individu, dan Perilaku Kerja sebagaimana terlampir di bawah ini.

BPKH has conducted employee performance assessment utilizing an evaluation structure that comprises Institutional Key Performance Indicators (KPIs), Individual KPIs, and Work Behavior (multirater assessment), tailored for each permanent employee job category. The breakdown of Institutional KPIs, Individual KPIs, and Work Behavior weightings is detailed in the table below:

No	Level Jabatan Position Level	Bobot Sasaran Kinerja Performance Target Weight (%)		Bobot Perilaku Kerja Work Behavior Weight (%)
1	Deputi/Sekwas Deputy/Secretary	20	40	40
2	Kadiv Head of Division	15	55	30
3	Pelaksana/Fungsional Executor/Functional	10	70	20

Program Mutasi dan Promosi

BPKH selalu berupaya untuk meningkatkan wawasan dan keterampilan seluruh pegawai, baik dalam rangka mendukung peningkatan kualitas kerja maupun untuk pengembangan potensi dan karier dari masing-masing pegawai. Dalam rangka penyegaran dan pemberian penghargaan kepada pegawai, BPKH melakukan proses mutasi dan promosi pegawai. Proses rotasi dan mutasi dilakukan melalui mekanisme manajemen talenta. Proses mutasi dan promosi dilakukan di semua level. Pada periode Januari sampai dengan Desember 2025, telah dilaksanakan mutasi pegawai sebanyak 19 orang dan promosi pegawai sebanyak 42 orang.

Transfer and Promotion Program

BPKH continuously strives to increase the knowledge and skills of all employees, both to support improvements in work quality and to develop the potential and career progression of each individual. To provide role rotation and recognize employee contributions, BPKH conducts employee transfers and promotions. The rotation and transfer processes are carried out through talent management mechanisms. Transfers and promotions are implemented across all organizational levels. During the period from January to December 2025, BPKH conducted transfers for 19 employees and promotions for 42 employees.

Pengelolaan Keselamatan dan Kesehatan Kerja Pegawai

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan syarat penting untuk terselenggaranya operasional sehari-hari yang nyaman di BPKH. Dengan terciptanya kenyamanan dan terlindungi dari kemungkinan kecelakaan kerja, maka semua pegawai bekerja dengan lebih tenang dan fokus, yang pada gilirannya akan memicu terciptanya produktivitas yang tinggi. Penciptaan lingkungan kerja yang aman dan nyaman tentu tidak sekadar menjadi tanggung jawab manajemen, tapi juga menjadi tanggung pegawai. BPKH menempatkan aspek K3 sebagai prioritas utama di dalam bekerja dan beraktivitas. Di mana BPKH berkomitmen untuk mendukung serta melaksanakan aspek keselamatan dan kesehatan kerja dalam semua kegiatan operasional.

Occupational Health and Safety Management

Occupational Health and Safety (OHS) is an essential requirement for ensuring comfortable daily operations at BPKH. By fostering a comfortable working environment protected from potential workplace accidents, employees can work with greater peace of mind and focus, which in turn drives higher productivity. Creating a safe and comfortable work environment is not solely the responsibility of management, but also the collective responsibility of all employees. BPKH places OHS aspects as a top priority in all work and operational activities, maintaining a firm commitment to supporting and implementing health and safety standards across all operations.

Turn Over Pegawai

Data turn over pegawai BPKH per Triwulan IV tahun 2025 dengan formula perhitungan jumlah pegawai tetap yang tidak berlanjut bekerja *(voluntary resignation)* dibagi dengan jumlah pegawai tetap awal tahun 2025 ditambah jumlah pegawai tetap pada periode akhir Desember 2025 dibagi 2 (dua), sehingga diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut:

Employee Turnover

BPKH's employee turnover data through the fourth quarter (Q4) of 2025 is calculated using the formula of total permanent employees who voluntarily resigned divided by the average number of permanent employees determined by adding the beginning-of-year total for 2025 to the end-of-period total as of December 2025 and dividing by 2 (two). The calculation yields the following result:

***Turn Over* Pegawai BPKH per Triwulan IV 2025** BPKH Employee Turnover as of Quarter IV 2025		
Jumlah pegawai tetap per Awal Januari 2025 Number of Permanent Employees as of Beginning January 2025	:	150
Jumlah pegawai tetap per Akhir Desember 2025 Number of Permanent Employees as of End December 2025	:	172
Pegawai Penugasan di Anak Usaha Employees Assigned to Subsidiaries	:	5
Pegawai Resign Voluntary Voluntary Resignations	:	1
Pegawai Pensiun/Meninggal Dunia Retired/Deceased Employees	:	0
Pegawai *Unpaid Leave* Employees on Unpaid Leave	:	0
Turn Over Pegawai BPKH BPKH Employee Turnover Rate	:	0,62%

Berdasarkan perhitungan tersebut, persentase *Turn Over* Pegawai BPKH per 31 Desember 2025 masih memenuhi rencana strategis BPKH tahun 2025 yaitu sebesar < 6%.

Adapun pada periode triwulan pertama tahun 2025 telah dilaksanakan proses penyusunan *Man Power Planning* (MPP) berdasarkan pengembangan organisasi yang sudah dimulai pada periode Juli 2024 berdasarkan Peraturan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 8 Tahun 2024 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengelola Keuangan Haji. *Man Power Planning* ini meliputi kebutuhan atas Pegawai Tetap dan Pegawai dengan Perjanjian Kerja BPKH.

Untuk mengisi kebutuhan Pegawai Tetap BPKH, Rapat Badan Pelaksana telah memutuskan untuk melakukan rekrutmen Calon Pegawai Tetap untuk 11 (sebelas) formasi setingkat Asisten Manajer. Kegiatan rekrutmen yang telah dilaksanakan hingga Triwulan III meliputi perencanaan kebutuhan dan pengadaan penyedia jasa rekrutmen. Direncanakan proses rekrutmen akan selesai pada bulan Desember 2025 dan calon pegawai tetap akan mulai bergabung di awal tahun 2026.

Dalam rangka meningkatkan kapabilitas pegawai, BPKH senantiasa memberikan pelatihan dan pengembangan pegawainya. Hal tersebut agar proses pengelolaan Keuangan Haji diampu oleh pegawai yang profesional dan juga berkualitas.

Based on the above calculation, BPKH's employee turnover rate as of December 31, 2025, remains compliant with BPKH's 2025 strategic plan target of < 6%.

Meanwhile, during the first quarter of 2025, the formulation of the Manpower Planning (MPP) was carried out based on the organizational development initiated in July 2024, pursuant to Regulation of the Chief of the Executive Board of the Hajj Fund Management Agency No. 8 of 2024 concerning the Organizational Structure and Governance of the Hajj Fund Management Agency. This Manpower Planning encompasses requirements for both Permanent Employees and Employees with Employees under Work Agreement with BPKH.

To meet the requirements for BPKH Permanent Employees, the Executive Board Meeting resolved to conduct recruitment for Candidates for Permanent Employee status across 11 (eleven) Assistant Manager-level positions. The recruitment activities carried out through the third quarter (Q3) included needs planning and the procurement of recruitment service providers. The recruitment process is scheduled for completion in December 2025, with permanent employee candidates expected to join in early 2026.

To increase employee capabilities, BPKH continuously provides training and development programs for its staff, ensuring that the management of Hajj Fund is carried out by highly professional and qualified personnel.

EMPLOYEE ENGAGEMENT SURVEY 2025

Pengukuran *employee engagement* menjadi bagian penting bagi BPKH untuk fokus pada penanganan isu-isu strategis yang berdampak kepada kesehatan organisasi, sehingga BPKH berkomitmen untuk tetap melakukan pengukuran keterikatan pegawai pada tahun-tahun mendatang, bekerjasama dengan Gallup. Di mana penggunaan *platform* survei dari Gallup, memungkinkan pengolahan data survei secara independen oleh Gallup, sehingga hasilnya bersifat objektif. Selain itu, hasil survei ini dapat juga digunakan untuk berbagai keperluan *custom survey* sebagaimana rencana Divisi SDM untuk pelaksanaan survei kepuasan layanan SDM & PUM, dan implementasi budaya kerja sebagai cerminan nilai-nilai bersama BPKH (IQRA).

Pada tahun 2025, BPKH telah memperoleh hasil survei *employee engagement* dari Gallup, konsultan internasional yang berbasis di Singapura, yang dikenal sebagai konsultan bertaraf internasional untuk pengukuran *engagement* pegawai. Adapun hasil survei keterikatan pegawai BPKH tahun 2025 yang menggunakan metodologi Gallup Q12 menunjukkan bahwa posisi *percentile range* dalam Gallup *database* mencerminkan tingkat keterikatan pegawai BPKH dibandingkan dengan organisasi-organisasi lain yang menjadi *benchmark* Gallup secara global. Berikut adalah hasil survei keterikatan pegawai BPKH tahun 2025 yang menggunakan metodologi Gallup Q12.

EMPLOYEE ENGAGEMENT SURVEY 2025

Measuring employee engagement is essential element for BPKH to focus on strategic issues impacting organizational health. Consequently, BPKH remains committed to conducting employee engagement surveys in the coming years in collaboration with Gallup. Utilizing Gallup's survey platform enables independent data processing, ensuring objective results. Furthermore, these survey findings can be utilized for various custom survey needs, aligning with the HR Division's plans to execute the HR & PUM Service Satisfaction Survey and assess the implementation of workplace culture as a reflection of BPKH's Shared Values (IQRA).

In 2025, BPKH received its employee engagement survey results from Gallup, a Singapore-based international consulting firm renowned for its global expertise in employee engagement measurement. The 2025 engagement survey results conducted using the Gallup Q12 methodology demonstrate BPKH's percentile rank within Gallup's global database, benchmarked against organizations worldwide. The 2025 BPKH employee engagement survey results utilizing the Gallup Q12 methodology are presented below:

1st – 24th	25th – 49th	50th – 74th	75th – 89th	≥90th
ELEMENT PERCENTILES				n Size = 109
	Mean	Mean Δ	Gallup Overall Database	
Q00 Overall Satisfaction	4.08	±0.00	Q00	47th
Q12 Learn and Grow	4.19	+0.05	Q12	49th
Q11 Progress	3.77	+0.01	Q11	35th
Q10 Best Friend	4.17	+0.28Δ	Q10	71th
Q09 Committed to Quality	4.14	+0.08	Q09	43th
Q08 Mission/Purpose	4.26	+0.10	Q08	56th

1st – 24th	25th – 49th	50th – 74th	75th – 89th	≥90th
Q07 Opinions Count	4.01	+0.06	Q07	50th
Q06 Development	3.95	+0.14	Q06	39th
Q05 Cares About Me	3.89	+0.10	Q05	24th
Q04 Recognition	3.53	-0.19	Q04	36th
Q03 Opportunity to do Best	4.25	+0.06	Q03	54th
Q02 Materials and Equipment	4.33	-0.01	Q02	54th
Q01 Know What's Expected	4.45	+0.05	Q01	45th

Berdasarkan hasil survei keterikatan pegawai BPKH yang menggunakan metodologi Gallup Q12, menunjukkan peningkatan nilai *mean score* dan *percentile ranking* selama tiga tahun berturut-turut mengindikasikan adanya perbaikan yang konsisten dalam pengalaman kerja pegawai, kualitas hubungan dengan atasan, serta budaya kerja yang mendukung kinerja organisasi.

Adapun Q05 *Cares* masih menjadi area yang memerlukan perhatian dan perbaikan dalam jangka panjang, walaupun telah menunjukkan kemajuan pada nilai rata-rata *(mean)* dan persentil selama tiga tahun berturut-turut.

Based on the results of the BPKH employee engagement survey using the Gallup Q12 methodology, the increase in mean score and percentile ranking for three consecutive years indicates consistent improvement in employee work experience, the quality of relationships with supervisors, and a work culture that supports organizational performance.

Meanwhile, Q05 (Cares) remains an area requiring long-term attention and improvement, despite showing progress in both mean score and percentile over the past three consecutive years.

PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI

Kebijakan

Kebijakan pengembangan kompetensi SDM di BPKH, diarahkan untuk memastikan setiap pegawai memiliki kemampuan yang relevan, mutakhir, dan selaras dengan kebutuhan pengelolaan keuangan haji berbasis syariah. Fokus utamanya adalah menciptakan SDM yang profesional, amanah, dan berdaya saing tinggi. BPKH sendiri telah memiliki kebijakan terkait pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai yang diatur dalam Pedoman Pelatihan Pegawai BPKH.

EMPLOYEE COMPETENCY DEVELOPMENT

Policy

Competency development policy at BPKH is directed toward ensuring that every employee possesses relevant, up-to-date, and aligned capabilities to meet the requirements of sharia-based hajj fund management. The primary focus is on cultivating professional, trustworthy, and highly competitive human resources. BPKH has established policies regarding employee competency development as regulated in the BPKH Employee Training Guidelines.

Pelatihan dan Pengembangan Kemampuan Pegawai

Dalam rangka meningkatkan kapabilitas pegawai, BPKH senantiasa memberikan pelatihan dan pengembangan untuk setiap pegawai. Hal tersebut dilakukan agar proses pengelolaan Keuangan Haji dapat dijalankan secara profesional dan berkualitas. Berikut topik pelatihan yang telah dilaksanakan sampai dengan periode Triwulan IV tahun 2025:

Employee Training and Competency Development

To increase employee capabilities, BPKH continuously provides training and development programs for all staff, ensuring that hajj fund management are conducted professionally and to high quality standards. The training topics conducted through the fourth quarter (Q4) of 2025 are presented below:

Daftar Pelatihan yang Sudah Dilaksanakan Tahun 2025
List of Conducted Training Programs in 2025

No	Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Implementation of Training and Development	Kategori Category	Peserta Participant	Waktu Time
1	Pelatihan dan sertifikasi CGRCP (Certified GRC Professional) CGRCP training and certification (Certified GRC Professional)	Teknis Fungsional Functional Technical	1	Februari February
2	Pelatihan dan sertifikasi CCP (Certified Compliance Professional) CCP training and certification (Certified Compliance Professional)	Teknis Fungsional Functional Technical	2	
3	Pelatihan Reguler Securities Analyst (RSA) Regular Securities Analyst (RSA) Training	Teknis Fungsional Functional Technical	2	
4	Pelatihan Manajemen Pengadaan Barang/Jasa Goods/Services Procurement Management Training	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
5	Pelatihan Wakil Manajer Investasi (WMI) Investment Manager Deputy Training (WMI)	Teknis Fungsional Functional Technical	6	
6	Pelatihan Service Ekselen *Driver* Pimpinan Leadership Driver Excellent Service Training	Teknis Umum General Technical	14	
7	Pelatihan & Sertifikasi Manajemen Risiko Jenjang 4 Level 4 Risk Management Training & Certification	Teknis Umum General Technical	14	
8	*Mental Health as a Core Competency - Integrating Psychological Well-being in Assesment Criteria*	Teknis Fungsional Functional Technical	2	
9	Pelatihan Pelayanan Prima dengan *Etiquette Excellence* Excellent Service Training with Etiquette Excellence	Teknis Umum General Technical	22	Maret March
10	ACCA Certificate in Data Analytics	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
	JUMLAH PESERTA PELATIHAN SELAMA TW I – 2025 Number of training participants during Q1 – 2025		**65**	
11	Pelatihan Financial Modeling Financial Modeling Training	Teknis Fungsional Functional Technical	7	April
12	GRC & Business Judgement Role untuk Melindungi Keputusan Bisnis dan Jerat Hukum GRC & Business Judgment Role to Protect Business Decisions and Legal Entity	Teknis Umum General Technical	5	
13	*Refreshment* Sertifikasi Manajemen Risiko Jenjang 7 Level 7 Risk Management Certification Refreshment	Teknis Fungsional Functional Technical	1	

No	Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Implementation of Training and Development	Kategori Category	Peserta Participant	Waktu Time
14	*Awareness Change Management*	Teknis Umum General Technical	68	April
15	Sertifikasi Kompetensi Wakil Perantara Pedagang Efek (WPPE) Securities Broker Representative Competency Certification (WPPE)	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
16	GRC & *Business Judgement Role* untuk Melindungi Keputusan Bisnis dan Jerat Hukum GRC & Business Judgment Role to Protect Business Decisions and Legal Entity	Teknis Umum General Technical	1	
17	*Workshop and Coaching Business Process Mapping & Improvement*	Teknis Umum General Technical	23	Mei May
18	*Workshop* Implementasi *Internal Control Over Financial Reporting* (ICOFR) Workshop on Implementation of Internal Control Over Financial Reporting (ICOFR)	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
19	Pelatihan dan Sertifikasi Indonesia Certified Professional Marketer (iCPM) Batch *2* Indonesia Certified Professional Marketer (iCPM) Training and Certification Batch 2	Teknis Fungsional Functional Technical	3	
20	Pelatihan *Master Class Agentic Artifical Intelligence* (AI) & *Retrieval-Augmented Generation* (RAG) Batch 2 Agentic Artificial Intelligence (AI) & Retrieval-Augmented Generation (RAG) MasterClass Training Batch 2	Teknis Fungsional Functional Technical	1	Juni June
21	Big Data Scientist	Teknis Fungsional Functional Technical	7	
22	Pelatihan dan Uji Kompetensi Sertifikasi Manajemen Komunikasi Communication Management Certification Training and Competency Test	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
23	Pelatihan Financial Modeling & Valuation Analyst (FMVA) Financial Modeling & Valuation Analyst (FMVA) Training	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
24	Pelatihan dan sertifikasi Certified Chief Compliance Officer (CCCO) Certified Chief Compliance Officer (CCCO) training and certification	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
25	Pelatihan “Masa Depan Jurnalisme dan Berelasi Dengan Media” Training “The Future of Journalism and Relations with the Media”	Teknis Fungsional Functional Technical	2	
	JUMLAH PESERTA PELATIHAN SELAMA TW II – 2025 Number of training participants during Q2 – 2025		**123**	
	JUMLAH PESERTA PELATIHAN SELAMA SEMESTER I – 2025 Number of training participants during Semester I – 2025		**188**	
26	Pelatihan dan Sertifikasi Manajemen Risiko Jenjang 5 Level 5 Risk Management Training and Certification	Teknis Umum General Technical	16	Juli July
27	Certified Sustainability Assurance Practicioner	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
28	Pelatihan DX Certified Strategy Execution Professional (CSEP) DX Certified Strategy Execution Professional (CSEP) Training	Teknis Fungsional Functional Technical	3	
29	Pelatihan dan Sertifikasi Manajemen Risiko Jenjang 5 Level 5 Risk Management Training and Certification	Teknis Umum General Technical	2	
30	Pengukuran Nilai Wajar Aset dalam Laporan Keuangan Measuring the Fair Value of Assets in Financial Statements	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
31	Certified Organization Development Practitioner (CODP) Certified Organization Development Practitioner (CODP)	Teknis Fungsional Functional Technical	1	

No	Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Implementation of Training and Development	Kategori Category	Peserta Participant	Waktu Time
32	Pelatihan Certified Fixed Income Analyst (CFIA) Certified Fixed Income Analyst (CFIA) Training	Teknis Fungsional Functional Technical	1	Agustus August
33	Managers Role Development Program Batch 2	Brevet	19	
34	Pelatihan Certified Investment Banking (CIB) Certified Investment Banking (CIB) Training	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
35	Pelatihan dan Sertifikasi Manajemen Risiko Jenjang 4 Level 4 Risk Management Training and Certification	Teknis Umum General Technical	2	
36	Managers Role Development Program Batch 3	Brevet	26	
37	Project Management Professional (PMP)	Teknis Fungsional Functional Technical	8	September
38	Pelatihan dan Sertifikasi Wakil Manajer Investasi (WMI) Investment Manager Representative (WMI) Training and Certification	Teknis Fungsional Functional Technical	7	
39	Indonesia Human Capital & Beyond Summit 2025	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
40	Certified Governance, Risk, and Compliance for Executive (GRCE)	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
41	*Training of Trainer* KKNI Level VI - BNSP	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
42	Pelatihan dan Sertifikasi *Financial Analysis and Valuation for Lawyers* Financial Analysis and Valuation Training and Certification for Lawyers	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
43	Sertifikasi Pengelolaan Aset BNSP BNSP Asset Management Certification	Teknis Fungsional Functional Technical	3	
44	Chartered Financial Analyst (CFA) Lv. II	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
45	Pelatihan *Cash Flow & Treasury Management* Cash Flow & Treasury Management Training	Teknis Fungsional Functional Technical	3	
46	Pelatihan Certified Technical Analyst (CTA) Certified Technical Analyst (CTA) Training	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
47	*Vendor Management Training*	Teknis Fungsional Functional Technical	2	
48	CFA Level 1	Teknis Fungsional Functional Technical	2	
49	*IT Service Management*	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
50	Refreshment Managers Role Development Program Batch 1	Brevet	16	
	JUMLAH PESERTA PELATIHAN SELAMA TW III – 2025 Number of training participants during Q3 – 2025		**121**	
	JUMLAH PESERTA PELATIHAN SAMPAI DENGAN TW III – 2025 Number of training participants up to Q3 – 2025		**309**	
51	*Capacity Building* 2025 - Asosiasi Analis Efek Indonesia	Teknis Fungsional Functional Technical	1	Oktober October
52	Pelatihan *Digital Transformation Plan and Strategy* Digital Transformation Plan and Strategy Training	Teknis Fungsional Functional Technical	1	

No	Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Implementation of Training and Development	Kategori Category	Peserta Participant	Waktu Time
53	Knowledge on Enterprise IT Architecture (TOGAF) + Exam	Teknis Fungsional Functional Technical	1	Oktober October
54	Pelatihan Certified Hacking Forensic Investigator (CHFI) Certified Hacking Forensic Investigator (CHFI) Training	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
55	Pelatihan dan Sertifikasi Manajemen Risiko Jenjang 6 Level 6 Risk Management Training and Certification	Teknis Umum General Technical	5	
56	*Project Management* (CAPM) + Exam	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
57	Pelatihan Big Data Scientist – BNSP Big Data Scientist Training - BNSP	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
58	Pelatihan dan Sertifikasi Manajemen Risiko Jenjang 5 Level 5 Risk Management Training and Certification	Teknis Umum General Technical	1	
59	Pelatihan dan Sertifikasi Advanced GRC Certification for Executives (GRCE) dan *ESG Certification* Advanced GRC Certification for Executives (GRCE) and ESG Certification Training and Certification	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
60	Microsoft 365 Fundamental & Exam	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
61	Pelatihan Professional Financial Modeler (PFM) Professional Financial Modeler (PFM) Training	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
62	*Certified International Information System Security Professional* (CIISSP)	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
63	IT Infrastructure Library Fundamental Knowledge for Certification V4 & Exam IT IL V4	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
64	*Training* Administrasi Keuangan Financial Administration Training	Teknis Fungsional Functional Technical	4	
65	Pelatihan *Internal Control Over Financial Reporting* Internal Control Over Financial Reporting Training	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
66	*Data Science & Machine Learning (AI Engineer)*	Teknis Fungsional Functional Technical	1	November
67	Sertifikasi Manajer Remunerasi – BNSP Remuneration Manager Certification - BNSP	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
68	Resertifikasi Certified Organization Development Practitioner (CODP) Certified Organization Development Practitioner (CODP) Recertification	Teknis Fungsional Functional Technical	2	
69	KM *Masterclass Workshop*	Teknis Umum General Technical	25	
70	SAK *Bootcamp* 2025 ”Perkembangan Standar Akuntansi Keuangan Terkini” SAK Bootcamp 2025 “Latest Developments in Financial Accounting Standards”	Teknis Fungsional Functional Technical	3	
71	Pelatihan *Bond Portofolio Management* Bond Portfolio Management Training	Teknis Fungsional Functional Technical	2	
72	Pelatihan Certified Professional Coach Program (CPCP) Certified Professional Coach Program (CPCP) Training	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
73	Sustainability Certificates for Finance	Teknis Fungsional Functional Technical	2	
74	*Artificial Interlligence (AI) and Digital Technology in Business, Accounting and Finance Professionals*	Teknis Fungsional Functional Technical	1	

No	Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Implementation of Training and Development	Kategori Category	Peserta Participant	Waktu Time
75	*Data Mining*	Teknis Fungsional Functional Technical	1	Desember December
76	Pelatihan GRC 4.0: Pemanfaatan Teknologi untuk *Governance, Risk & Compliance* dalam Investasi Digital GRC 4.0 Training: Utilization of Technology for Governance, Risk & Compliance in Digital Investment	Teknis Fungsional Functional Technical	7	
77	*DTAC - Executive Class ISO 27001 Security Governance"*	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
78	Uji Resertifikasi Manajer Pelatihan dan Pengembangan SDM HR Training and Development Manager Recertification Test	Teknis Fungsional Functional Technical	2	
79	Seminar: *Outlook 2026, Trend Digital Finance*, Peluang dan Tantangan Perbankan Seminar: Outlook 2026, Digital Finance Trends, Banking Opportunities and Challenges	Teknis Umum General Technical	1	
80	Pelatihan/*Summit* Sinergi Resiliensi di Tengah Ketidakpastian Global dan Ekonomi Digital: Membangun Ketahanan *Cyber* dan *ESGRC* Resilience Synergy Training/Summit Amidst Global Uncertainty and the Digital Economy: Building Cyber Resilience and ESGRC	Teknis Fungsional Functional Technical	2	
81	Pelatihan *Sustainability: The Next Challenge* Sustainability Training: The Next Challenge	Brevet	3	
82	*Refreshment* Sertifikasi MR Jenjang 6 MR Level 6 Certification Refreshment	Teknis Umum General Technical	2	
83	Pelatihan Psikologi dan Komunikasi dalam Audit Psychology and Communication Training in Audit	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
84	*Strengthening Strategic Marketing Communication Capability*	Teknis Fungsional Functional Technical	4	
85	Minaut Indonesia: *Problem Solving & Decision Making*	Teknis Fungsional Functional Technical	1	
	JUMLAH PESERTA PELATIHAN SELAMA TW IV – 2025 Number of training participants during Q4 – 2025		**85**	
	JUMLAH PESERTA PELATIHAN SAMPAI DENGAN TW IV – 2025 Number of training participants up to Q4 – 2025		**394**	

Capaian rata-rata jam pelatihan pegawai per tahun sampai dengan triwulan keempat tahun 2025 ini sebesar 41,23 jam dari target rata-rata 40 jam atau sudah mencapai 103,07%. Adapun detail capaian jam pelatihan per kategori pelatihan untuk kategori Teknis Fungsional sebesar 17,39 jam (43,47%); Kategori Brevet (Pelatihan Kepemimpinan Berjenjang) sebesar 10,76 jam (26,89%); dan capaian untuk Kategori Teknis Umum sebesar 17,41 jam (43,52%). Perhitungan capaian ini bisa dilihat lebih detail pada table 4.8 di bawah ini:

The average employee training hours per year through the fourth quarter of 2025 reached 41.23 hours against the average target of 40 hours, representing an achievement rate of 103.07%. The detailed breakdown of training hours by category shows 17.39 hours (43.47%) for Technical Functional; 10.76 hours (26.89%) for Brevet (Tiered Leadership Training); and 17.41 hours (43.52%) for General Technical. The detailed calculation of this achievement is presented in Table 4.8 below:

Keterangan Description	Semua Pelatihan All Training	Teknis Umum General Technical	Teknis Fungsional Functional Technical Unit	Brevet	Satuan
Total Hari Pelatihan Total Training Days	1025,50	433,00	432,50	160,00	hari day
Jumlah Pegawai Tetap dan Tidak Tetap Number of Permanent and Temporary Employees	199,00	199,00	199,00	119,00	orang person
Rerata per Pegawai Average per Employee	5,15	2,18	2,17	1,34	hari day
eq. to	41,23	17,41	17,39	10,76	jam (@60 menit) hour (@60 minutes)
Target	40,00	40,00	40,00	40,00	jam (@60 menit) hour (@60 minutes)
Pencapaian Achievement	103,07%	43,52%	43,47%	26,89%	persen percent

Biaya Pengembangan Kompetensi

Biaya pelaksaan program pengembangan kompetensi pegawai BPKH sepanjang tahun 2025 adalah tercatat sebesar Rp3.935.227.729,-.

Competency Development Cost

The total expenditure for BPKH employee competency development programs throughout 2025 was recorded at Rp3,935,227,729.

Persamaan Kesempatan untuk Seluruh Pegawai

Setiap pegawai dapat mengikuti sebanyak 2 (dua) kali pelatihan per tahun, yaitu 1 (satu) kali pelatihan yang dikelola SDM dan 1 (satu) kali pelatihan teknis fungsional yang diusulkan oleh masing-masing bidang, tidak termasuk *refreshment* sertifikasi/lisensi/keanggotaan profesi yang sifatnya wajib untuk mempertahankan sertifikasi yang dimilikinya.

Equal Opportunities for All Employees

Each employee is eligible to attend up to 2 (two) training programs per year, comprising 1 (one) HR-managed training and 1 (one) functional technical training proposed by their respective divisions, excluding mandatory certification/license/professional membership refresher courses required to maintain existing credentials.

PROGRAM MAGANG BPKH

Untuk mendukung program magang pemerintah dan juga Peta Jalan Pengembangan SDM Unggul dan Manajemen Talenta di Sektor Ekonomi dan Keuangan Syariah, BPKH ikut serta dalam melaksanakan Program Magang. Program magang yang dilakukan di BPKH bertujuan memberikan kesempatan bagi mahasiswa tingkat akhir dan *fresh graduate* untuk mendapatkan pengalaman mengenai dunia kerja yang sesungguhnya, mulai dari mempelajari budaya

BPKH INTERNSHIP PROGRAM

To support the government's internship program as well as the Roadmap for an Excellent Human Resource Development and Talent Management in the Sharia Economic and Financial Sector, BPKH participates in conducting Internship Programs. The internship program at BPKH aims to provide opportunities for final-year students and fresh graduates to gain real-world work experience, spanning from understanding organizational culture and learning professional workplace standards to

organisasi, mempelajari standar kerja dan profesionalisme dunia kerja, serta mampu menerapkan ilmu yang sudah dipelajari di perkuliahan. Program magang adalah jembatan antara perguruan tinggi dengan BPKH untuk mempersiapkan kader-kader di sektor keuangan syariah.

applying academic knowledge. The internship program serves as a bridge between higher education institutions and BPKH to prepare future leaders in the sharia finance sector.

Hingga akhir tahun 2025, peserta magang yang ikut berpartisi di program pemagangan BPKH berjumlah 60 peserta yang berasal dari berbagai kampus yang telah menjalin kerja sama dengan BPKH dan kampus lainnya antara lain:

By the end of 2025, a total of 60 interns participated in BPKH's internship program, coming from various universities that have established partnerships with BPKH, as well as other institutions, including:

Asal Perguruan Tinggi para Peserta Magang Universities of Origin for Internship Participants	**Jumlah Peserta Magang (orang)** Number of Interns (person)
Universitas Indonesia	18
Universitas Padjadjaran	16
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	8
Institut Pertanian Bogor	6
Universitas Jenderal Soedirman	5
Bina Nusantara	1
Tokyo International University	1
UIN Sunan Gunung Djati Bandung	1
Universitas Diponegoro	1
Universitas Pembangunan Nasional	1
Universitas Pendidikan Indonesia	1
Universitas Trisakti	1
Total	**60**

Selama pelaksanaan program magang di BPKH, peserta memperoleh uang saku, kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan, bimbingan dari *supervisor* sesuai penempatan, dan mendapatkan sertifikat atau surat keterangan bagi peserta yang telah menyelesaikan kegiatan pemagangan.

During the internship program at BPKH, participants receive an allowance, BPJS Ketenagakerjaan coverage, guidance from designated supervisors, and a certificate or letter of completion upon finishing their internship.

Teknologi Informasi
Information Technology

KEBIJAKAN DAN STRATEGI PENGELOLAAN TEKNOLOGI INFORMASI BPKH

Pengelolaan Teknologi Informasi (TI) di BPKH berperan strategis dalam mendukung pengelolaan keuangan haji yang transparan, akuntabel, dan efisien. Bagi BPKH, pengelolaan TI sebagai salah satu enabler utama transformasi digital, peningkatan kualitas layanan, penguatan tata kelola, serta dukungan terhadap pencapaian sasaran strategis. BPKH melakukan pengelolaan TI secara terintegrasi melalui tiga aspek utama, yaitu *people, process*, dan *technology*.

Pada aspek people, BPKH memperkuat struktur organisasi TI dan transformasi digital, menambah kapasitas personel, serta mengembangkan kompetensi SDM TI melalui pelatihan dan sertifikasi. Adapun pada aspek *process*, BPKH memperkuat tata kelola dan perencanaan melalui *Roadmap* Transformasi Digital, Rencana Pengembangan Teknologi Informasi (RPTI), Tata Kelola TI, Standar Operasional Prosedur (SOP) TI, serta Sistem Manajemen Keamanan Informasi (SMKI). Sementara pada aspek *technology*, BPKH mengembangkan aplikasi, infrastruktur TI, jaringan, dan perangkat keamanan TI untuk mendukung kebutuhan operasional dan layanan digital BPKH.

Salah satu kanal digital yang terus dikembangkan adalah BPKH Apps, yang diarahkan sebagai *channel* layanan digital BPKH kepada publik, khususnya jemaah haji, sekaligus mendukung peningkatan dana kelolaan dan nilai manfaat. Selain itu, pengembangan Sistem Keuangan Haji Terpadu (SISKEHAT) dan aplikasi pendukung lainnya terus dilakukan untuk memperkuat efektivitas proses bisnis, peningkatan kualitas laporan keuangan, serta pengambilan keputusan di lingkungan BPKH.

STRUKTUR ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN SDM TI

Langkah pertama yang dilakukan BPKH dalam melakukan penguatan TI, dimulai dari penguatan struktur organisasi, kapasitas SDM, dan kompetensi. Berdasarkan struktur organisasi BPKH, fungsi TI berada pada Bidang Penghimpunan, Transformasi, dan TI. Di bawah bidang tersebut, Kedeputian TI didukung oleh empat divisi, yaitu:

1. Divisi Strategi TI;
2. Divisi Pengembangan TI;
3. Divisi Operasi TI; dan
4. Divisi Keamanan TI.

Selain Kedeputian TI, penguatan transformasi digital juga didukung oleh Divisi Transformasi Digital, Sistem dan Prosedur

BPKH INFORMATION TECHNOLOGY MANAGEMENT POLICIES AND STRATEGIES

Information Technology (IT) management at BPKH plays a strategic role in supporting transparent, accountable, and efficient hajj fund management. For BPKH, IT management serves as a primary enabler of digital transformation, service quality improvement, governance strengthening, and support for achieving strategic targets. BPKH manages IT in an integrated manner across three core pillars: people, process, and technology.

In the people pillar, BPKH strengthens its IT organizational structure and digital transformation, expands personnel capacity, and develops IT talent competencies through training and professional certifications. In the process pillar, BPKH increases governance and planning through the Digital Transformation Roadmap, IT Master Plan (RPTI), IT Governance, IT Standard Operating Procedures (SOPs), and the Information Security Management System (SMKI). Meanwhile, in the technology pillar, BPKH develops applications, IT infrastructure, networks, and IT security systems to support BPKH's operational needs and digital services.

One of the digital channels that continues to be developed is BPKH Apps, which is directed as BPKH's digital service channel to the public, especially hajj pilgrims, while supporting the increase of managed funds and returns. In addition, the development of the Integrated Hajj Fund System (SISKEHAT) and other supporting applications continues to be carried out to strengthen the effectiveness of business processes, improve the quality of financial statements, and facilitate decision-making within BPKH..

IT ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND HR DEVELOPMENT

The first step taken by BPKH to strengthen its IT capabilities began with increasing its organizational structure, HR capacity, and competencies. Under BPKH's organizational structure, the IT function resides within the Division of Collection, Transformation, and IT. Beneath this division, the IT Deputy Director level is supported by four divisions:

1. IT Strategy Division;
2. IT Development Division;
3. IT Operations Division; and
4. IT Security Division.

In addition to the IT Deputy, digital transformation strengthening is supported by the Digital Transformation,

Digital, dan PMO Digital. Susunan ini memperjelas pembagian peran antara perencanaan dan tata kelola, pengembangan solusi, operasional layanan, keamanan TI, serta pengelolaan transformasi digital.

Pada tahun 2025, BPKH menambah 4 personel pada fungsi TI dan transformasi digital, yaitu 1 personel pada Divisi Strategi TI, 2 personel pada Divisi Pengembangan TI, serta 1 personel pada Divisi Transformasi Digital, Sistem dan Prosedur Digital, dan PMO Digital. Penambahan ini menjadi bagian dari pemenuhan kebutuhan SDM TI secara bertahap agar kapasitas organisasi semakin memadai dalam menjalankan agenda transformasi digital.

BPKH juga mengembangkan kompetensi SDM TI melalui pelatihan dan sertifikasi yang relevan. Pengembangan kompetensi tersebut mencakup antara lain:

1. Tata Kelola dan Manajemen TI, antara lain COBIT® 2019 Foundation, ITIL® Foundation/ITIL V4, Chief Information Officer (CIO) BNSP, ISO 27001:2022 Information Security Management System, Certified ISO 27001 Lead Auditor, Certified ISO 27701 Lead Auditor, dan Certified Information Systems Auditor (CISA);
2. Keamanan Informasi dan Keamanan Siber, antara lain, Certified Network Defender (CND), Certified Ethical Hacker (CEH), EC-Council Certified Incident Handler (ECIH), Computer Hacking Forensic Investigator (CHFI), dan Computer Security Incident Response Team (CSIRT);
3. Arsitektur Enterprise, Data, dan Analitik, antara lain Knowledge on Enterprise IT Architecture (TOGAF), Data Management with DMBOK, serta Data Analytics dengan Power BI; dan
4. Transformasi Digital dan *Project Management*, antara lain *Digital Disruption: Digital Transformation Strategies,* Certified Associate Project Management (CAPM).

Penguatan SDM ini penting karena pekerjaan TI BPKH tidak lagi terbatas pada penyediaan aplikasi dan infrastruktur, tetapi juga mencakup tata kelola TI, keamanan informasi, manajemen data, integrasi layanan, dan assurance atas implementasi teknologi.

ROADMAP TRANSFORMASI DIGITAL

BPKH telah menyusun *Roadmap* Transformasi Digital 2023-2027 sebagai dokumen rencana strategis TI jangka menengah yang menjadi acuan pengembangan TI untuk mendukung proses bisnis seluruh unit kerja. Pada tahun 2025, *Roadmap* Transformasi Digital 2023-2027 diperbarui untuk memastikan keselarasan dengan Rencana Strategis BPKH 2022-2027,

Digital Systems & Procedures, and Digital PMO Division. This structure clearly defines the division of roles across planning and governance, solution development, service operations, IT security, and digital transformation management.

In 2025, BPKH added 4 personnel to the IT and digital transformation functions, comprising 1 person in the IT Strategy Division, 2 persons in the IT Development Division, and 1 person in the Digital Transformation, Digital Systems & Procedures, and Digital PMO Division. This expansion forms part of a phased approach to fulfilling IT human resource requirements, ensuring adequate organizational capacity to implement the digital transformation agenda.

BPKH also developed its IT talent competencies through relevant training and certifications. These competency development programs covered areas including:

1. IT Governance and Management: including COBIT® 2019 Foundation, ITIL® Foundation/ITIL V4, BNSP Chief Information Officer (CIO), ISO 27001:2022 Information Security Management System, Certified ISO 27001 Lead Auditor, Certified ISO 27701 Lead Auditor, and Certified Information Systems Auditor (CISA);
2. Information Security and Cybersecurity: including Certified Network Defender (CND), Certified Ethical Hacker (CEH), EC-Council Certified Incident Handler (ECIH), Computer Hacking Forensic Investigator (CHFI), and Computer Security Incident Response Team (CSIRT);
3. Enterprise Architecture, Data, and Analytics: including Knowledge on Enterprise IT Architecture (TOGAF), Data Management with DMBOK, and Data Analytics with Power BI; and
4. Digital Transformation and Project Management: including Digital Disruption: Digital Transformation Strategies and Certified Associate in Project Management (CAPM).

This HR strengthening is vital as BPKH's IT operations extend beyond application and infrastructure provision to encompass IT governance, information security, data management, service integration, and technology implementation assurance.

DIGITAL TRANSFORMATION ROADMAP

BPKH has developed the 2023–2027 Digital Transformation Roadmap as a medium-term strategic IT planning document that serves as a reference for IT development to support the business processes across all work units. In 2025, the 2023–2027 Digital Transformation Roadmap was updated to ensure alignment with the BPKH 2022–2027 Strategic

perubahan struktur organisasi dan tata kerja, serta perkembangan kebutuhan BPKH. Perubahan tersebut ditetapkan melalui Keputusan Badan Pelaksana BPKH No. 025/BPKH.00/03/2025 tentang Perubahan atas Keputusan Kepala Badan Pelaksana BPKH No. 394/BPKH.00/11/2023 tentang *Roadmap* Transformasi Digital BPKH Tahun 2023-2027.

Roadmap Transformasi Digital memuat gambaran *Enterprise Architecture* (EA), visi dan misi TI, tema tahunan transformasi digital, strategi transformasi digital, *IT capabilities*, *IT enablers*, serta daftar inisiatif strategis untuk periode 2023-2027. *Roadmap* ini disusun agar pengembangan TI tidak berjalan sebagai proyek yang terpisah-pisah, tetapi menjadi rangkaian inisiatif yang saling terkait dan mendukung sasaran strategis BPKH.

Dalam *Roadmap* tersebut, BPKH menyusun *Enterprise Architecture* secara *high level* yang terdiri dari lima komponen utama:

1. Arsitektur Bisnis, menggambarkan proses bisnis, kegiatan utama, dan *stakeholder*;
2. Arsitektur Data, menggambarkan pengelolaan data yang dibutuhkan dalam proses bisnis;
3. Arsitektur Aplikasi, menggambarkan aplikasi yang dibutuhkan untuk mendukung proses bisnis;
4. Arsitektur Teknologi, menggambarkan *platform* yang dibutuhkan untuk menjalankan data dan aplikasi; dan
5. Arsitektur Keamanan, menggambarkan penerapan keamanan TI yang dilakukan pada setiap *layer*.

Untuk diketahui bahwa visi TI BPKH adalah "Mendukung visi BPKH dengan menyediakan layanan teknologi informasi yang adaptif dan inovatif". Dalam rangka mendukung visi tersebut, misi TI BPKH diarahkan untuk:

1. Menyediakan sistem pelaporan keuangan yang *real-time* dan tervisualisasi untuk mendukung pengambilan keputusan;
2. Menyediakan layanan TI yang inovatif dan adaptif terhadap perkembangan layanan haji BPKH;
3. Meningkatkan kualitas data yang akurat, terintegrasi, dan aman untuk pengelolaan dana haji BPKH;
4. Menyediakan layanan TI yang teratur dan unggul untuk meningkatkan kualitas layanan BPKH; serta
5. Meningkatkan aksesibilitas dan inklusivitas sistem aplikasi untuk mendukung kemaslahatan umat.

Plan, changes in organizational structure and governance, as well as evolving institutional needs. These amendments were formalized through the BPKH Executive Board Decision No. 025/BPKH.00/03/2025 concerning Amendments to the Decision of the Chief of the BPKH Executive Board No. 394/BPKH.00/11/2023 on the BPKH Digital Transformation Roadmap 2023–2027.

The Digital Transformation Roadmap outlines the Enterprise Architecture (EA) overview, IT vision and mission, annual digital transformation themes, digital transformation strategies, IT capabilities, IT enablers, and a portfolio of strategic initiatives for the 2023–2027 period. This roadmap was formulated to ensure that IT development does not proceed as isolated projects, but rather as an interconnected sequence of initiatives supporting BPKH's strategic objectives.

Within the roadmap, BPKH established a high-level Enterprise Architecture comprising five core components:

1. Business Architecture: outlines business processes, main activities, and stakeholders;
2. Data Architecture: outlines data management required within business processes;
3. Application Architecture: outlines applications required to support business processes;
4. Technology Architecture: outlines platforms required to run data and applications; and
5. Security Architecture: outlines the implementation of IT security measures across every layer.

BPKH's IT vision is "Supporting BPKH's vision by providing adaptive and innovative information technology services." To fulfill this vision, BPKH's IT mission is directed toward:

1. Providing real-time, visualized financial reporting systems to support decision-making;
2. Providing IT services that are innovative and adaptive to the development of BPKH's Hajj services;
3. Enhancing the quality of accurate, integrated, and secure data for BPKH's Hajj fund management;
4. Providing orderly and superior IT services to improve BPKH's overall service quality; and
5. Enhancing application system accessibility and inclusivity to support ummah's well-being.

Adapun *Roadmap* Transformasi Digital 2023-2027 memiliki tema tahunan sebagai berikut:

- 2023: IT *Infrastructure Reinforcement and Digital Foundation Development*;
- 2024: *Digital Skills Development and System Optimization*;
- 2025: *Service Automation and Enhanced User Experience*;
- 2026: *Data-Driven Innovation and Digital Transparency*; dan
- 2027: *Integrated Ecosystem and Advanced Technology Adoption*.

Sementara itu, untuk menjalankan tema tersebut, *Roadmap* Transformasi Digital menetapkan tiga strategi utama, yaitu pengembangan sistem dan aplikasi, peningkatan keandalan dan keamanan layanan, serta penguatan tata kelola TI dan agen transformasi digital. Ketiga strategi tersebut diturunkan ke dalam beberapa inisiatif selama periode 2023-2027.

Secara high level, *Roadmap* Transformasi Digital 2023-2027 dapat digambarkan sebagai berikut:

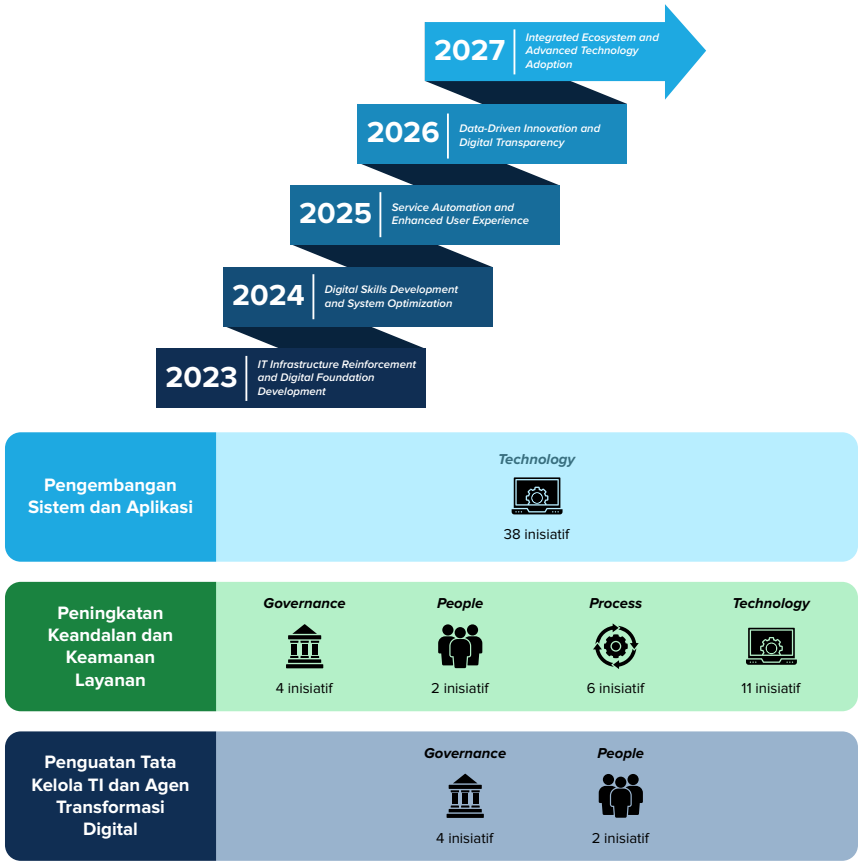
The annual themes for the 2023–2027 Digital Transformation Roadmap are as follows:

- 2023: IT Infrastructure Reinforcement and Digital Foundation Development;
- 2024: Digital Skills Development and System Optimization;
- 2025: Service Automation and Enhanced User Experience;
- 2026: Data-Driven Innovation and Digital Transparency; and
- 2027: Integrated Ecosystem and Advanced Technology Adoption.

Meanwhile, to conduct these themes, the Digital Transformation Roadmap establishes three main strategies: system and application development, service reliability and security development, as well as IT governance and digital transformation agent strengthening. These three strategies are translated into several strategic initiatives across the 2023–2027 period.

At a high level, the 2023–2027 Digital Transformation Roadmap is illustrated below:

***Roadmap* Transformasi Digital 2023-2027**
2023–2027 Digital Transformation Roadmap



Untuk memastikan implementasi *Roadmap* berjalan berkelanjutan, BPKH menyusun Rencana Pengembangan Teknologi Informasi (RPTI) Tahunan. RPTI memuat rincian rencana pengembangan TI untuk jangka waktu 1 (satu) tahun dan mencakup tiga komponen utama, yaitu pengembangan aplikasi, implementasi infrastruktur TI, dan layanan analitik.

To ensure the sustainable implementation of the Roadmap, BPKH formulates an Annual Information Technology Development Plan (RPTI). RPTI presents the detailed IT development plans for a period of 1 (one) year and encompasses three primary components: application development, IT infrastructure implementation, and analytics services.

Penyusunan RPTI mengacu pada daftar inisiatif dalam *Roadmap* Transformasi Digital 2023–2027 serta usulan melalui mekanisme *Request for Change* (RFC) yang berasal dari kebutuhan bisnis Unit Kerja dan arahan Anggota Badan Pelaksana. Inisiatif tersebut dikonfirmasi kepada masing-masing Divisi Pemilik Inisiatif melalui *Joint Planning Session* (JPS) sebelum diajukan untuk mendapatkan persetujuan sesuai mekanisme tata kelola yang berlaku. Dengan demikian, RPTI menjadi acuan dalam perencanaan tahunan, pengalokasian anggaran, pemanfaatan sumber daya, dan pelaksanaan implementasi TI.

Preparation of the RPTI refers to the list of initiatives in the 2023–2027 Digital Transformation Roadmap as well as suggestions through the Request for Change (RFC) mechanism from the business needs of Work Units and directions of Members of the Executive Board. These initiatives are verified with each respective Initiative Owner Division through Joint Planning Sessions (JPS) before being submitted for approval in accordance with applicable governance mechanisms. Consequently, RPTI serves as a reference for annual planning, budget allocation, resource utilization, and IT implementation execution.

IMPLEMENTASI *ROADMAP* TRANSFORMASI DIGITAL PADA TAHUN 2025

Selaras dengan tema tahun 2025, yaitu *Service Automation and Enhanced User Experience*, implementasi *Roadmap* Transformasi Digital pada tahun 2025 difokuskan pada penguatan layanan digital, penguatan tata kelola, peningkatan keamanan informasi, dan peningkatan kesiapan infrastruktur. Fokus ini diterjemahkan ke dalam beberapa kelompok inisiatif sebagai berikut:

IMPLEMENTATION OF DIGITAL TRANSFORMATION ROADMAP IN 2025

Aligned with the 2025 theme, Service Automation and Enhanced User Experience, the implementation of the Digital Transformation Roadmap in 2025 focuses on strengthening digital services, elevating governance, increasing information security, and improving infrastructure readiness. This focus is translated into several initiative groups as follows:

Fokus implementasi tahun 2025 meliputi:

1. Pengembangan sistem dan aplikasi: *enhancement* aplikasi-aplikasi internal, pengembangan BPKH Apps, *enhancement* SISKEHAT Modul Investasi, dan *enhancement* SISKEHAT Modul Laporan Keuangan;

2. Keandalan dan keamanan layanan: sertifikasi ISO/IEC 27001:2022 SMKI, pembentukan/penguatan *Security Operations Center* (SOC), operasionalisasi TTIS/CSIRT, *IT Security Maturity Level Assessment*, penyusunan *IT Capacity Plan*, dan implementasi *tools* SOC; dan

3. Tata kelola, data, dan transformasi digital: implementasi Tata Kelola Data, penyusunan *Roadmap* Bisnis Digital, *IT Maturity Level Assessment*, implementasi Pelindungan Data Pribadi, *IT Awareness*, sosialisasi dan edukasi transformasi digital, serta implementasi *tools project management*.

The implementation focus for 2025 includes:

1. System and application development: enhancement of internal applications, development of BPKH Apps, enhancement of the SISKEHAT Investment Module, and enhancement of the SISKEHAT Financial Statement Module;
2. Service reliability and security: ISO/IEC 27001:2022 ISMS certification, establishment/strengthening of the Security Operations Center (SOC), operationalization of TTIS/CSIRT, IT Security Maturity Level Assessment, formulation of the IT Capacity Plan, and implementation of SOC tools; and
3. Governance, data, and digital transformation: implementation of Data Governance, formulation of the Digital Business Roadmap, IT Maturity Level Assessment, implementation of Personal Data Protection, IT Awareness, socialization and education on digital transformation, and implementation of project management tools.

Melalui inisiatif pengembangan aplikasi, BPKH memperkuat sistem dan kanal digital yang mendukung proses bisnis utama dan proses pendukung. Di mana enhancement BPKH Apps diarahkan untuk meningkatkan layanan digital kepada jemaah haji, sedangkan enhancement SISKEHAT mendukung kebutuhan pengelolaan dan pelaporan keuangan haji melalui modul investasi dan laporan keuangan.

Di sisi keamanan dan keandalan layanan, BPKH memperkuat penerapan SMKI, kesiapsiagaan respons insiden, pengukuran tingkat kematangan keamanan TI, serta perencanaan kapasitas infrastruktur TI. Penguatan ini menjadi penting karena layanan digital BPKH harus mampu menjaga kerahasiaan, integritas, dan ketersediaan informasi, sekaligus mempertahankan kontinuitas layanan saat terjadi gangguan.

Adapun di sisi tata kelola dan transformasi digital, BPKH memperkuat tata kelola data, penilaian kematangan TI (*IT maturity level assessment*), pengelolaan proyek, pelindungan data pribadi, dan *IT awareness* kepada pegawai. Program *IT* awareness dan edukasi transformasi digital dilakukan untuk meningkatkan pemahaman pegawai atas prinsip penggunaan TI yang aman, tertib, dan sesuai tata kelola.

TATA KELOLA TEKNOLOGI INFORMASI

BPKH berkomitmen memastikan bahwa penyelenggaraan TI memberikan manfaat yang optimal, disertai dengan pengelolaan risiko dan penggunaan sumber daya TI yang efektif. Komitmen tersebut diwujudkan melalui penerapan Tata Kelola TI sebagai kerangka pengaturan, pengarahan, dan pengendalian pemanfaatan TI secara terintegrasi di lingkungan BPKH.

Sebagai dasar tata kelola, BPKH telah menetapkan Peraturan Kepala Badan Pelaksana (PKBP) BPKH No. 13 Tahun 2023 tentang Tata Kelola Teknologi Informasi dan Komunikasi di Lingkungan BPKH. Dalam implementasinya, BPKH menggunakan COBIT® 2019 sebagai referensi utama, dan melengkapinya secara bertahap dengan standar dan *best practice* lain yang relevan, antara lain ISO/IEC 27001:2022 untuk SMKI, DAMA-DMBOK untuk manajemen data, serta ITIL V4 untuk manajemen layanan TI.

Tata Kelola TI BPKH mencakup tujuh ruang lingkup proses:
1. Pengelolaan Rencana TI;
2. Pengelolaan Pengembangan TI;
3. Pengelolaan Operasional TI;
4. Pengelolaan Layanan TI;
5. Pengelolaan Keamanan TI;

Through application development initiatives, BPKH strengthens the systems and digital channels supporting core and supporting business processes. The development of BPKH Apps is directed toward improving digital services for Hajj pilgrims, while the development of SISKEHAT supports hajj fund management and reporting requirements through the investment and financial statement modules.

On the security and service reliability side, BPKH strengthens the implementation of the ISMS, incident response readiness, IT security maturity level assessments, and IT infrastructure capacity planning. This reinforcement is essential as BPKH's digital services must maintain the confidentiality, integrity, and availability of information while ensuring service continuity during disruptions.

In terms of governance and digital transformation, BPKH strengthens data governance, IT maturity level assessments, project management, personal data protection, and IT awareness for employees. The IT awareness program and digital transformation education are conducted to develop employee understanding of secure, orderly, and governance-compliant IT usage principles.

INFORMATION TECHNOLOGY GOVERNANCE

BPKH is committed to ensuring that IT implementation provides optimal benefits, accompanied by effective risk management and the efficient use of IT resources. This commitment is realized through the implementation of IT Governance as a framework for regulating, directing, and controlling the integrated use of IT within BPKH.

As a foundation for governance, BPKH established Regulation of the Chief of the Executive Board (PKBP) BPKH No. 13 of 2023 concerning Information and Communication Technology Governance within BPKH. In its implementation, BPKH utilizes COBIT® 2019 as its primary reference, gradually supplementing it with other relevant standards and best practices, including ISO/IEC 27001:2022 for the SMKI, DAMA-DMBOK for data management, and ITIL V4 for IT service management.

BPKH's IT Governance encompasses seven process scopes:
1. IT Plan Management;
2. IT Development Management;
3. IT Operations Management;
4. IT Service Management;
5. IT Security Management;

6. Pengelolaan Data; serta
7. Pemantauan TI.

Pada tahun 2025, BPKH memperkuat tata kelola pada tataran operasional melalui penetapan kompilasi SOP Terkait TI. Kompilasi SOP ini memuat 38 SOP yang mengatur proses perencanaan, pengembangan, operasional, layanan, keamanan, pengelolaan data, dan pemantauan TI.

Sebagai bagian dari perbaikan berkelanjutan, BPKH juga melakukan penilaian tingkat kematangan TI (*IT Maturity Level Assessment*) secara periodik. Penilaian ini digunakan untuk mengevaluasi kesesuaian penerapan tata kelola TI dengan *framework*, standar, dan kebutuhan strategis BPKH, serta menjadi masukan untuk penyusunan rencana peningkatan berikutnya.

SISTEM MANAJEMEN KEAMANAN INFORMASI

Keamanan informasi menjadi salah satu fokus utama dalam pengelolaan TI BPKH, mengingat BPKH mengelola informasi penting dan sensitif yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan haji dan layanan kepada jemaah haji. Untuk itu, BPKH menerapkan Sistem Manajemen Keamanan Informasi (SMKI) yang mengacu pada ISO/IEC 27001:2022.

Kebijakan SMKI telah ditetapkan melalui Peraturan Kepala Badan Pelaksana BPKH No. 14 Tahun 2024 tentang Sistem Manajemen Keamanan Informasi di Lingkungan BPKH. Pada tahun 2025, implementasi SMKI diperkuat melalui Keputusan Kepala Badan Pelaksana BPKH No. 011/BPKH.00/02/2025 tentang Implementasi Sistem Manajemen Keamanan Informasi di Lingkungan BPKH.

Penerapan SMKI dilakukan melalui siklus yang mencakup penetapan konteks, kepemimpinan dan komitmen, perencanaan berbasis risiko, dukungan, pengoperasian, evaluasi kinerja, dan peningkatan berkelanjutan. Pengendalian keamanan informasi dilaksanakan pada empat kelompok kontrol, yaitu:
1. Kontrol organisasi;
2. Kontrol orang/personel;
3. Kontrol fisik; dan
4. Kontrol teknologi.

Pada tahun 2025, BPKH berhasil melalui proses audit sertifikasi ISO/IEC 27001:2022 SMKI. Pencapaian ini menunjukkan adanya pengakuan objektif dari pihak

6. Data Management; and
7. IT Monitoring.

In 2025, BPKH strengthened governance at the operational level by enacting a compilation of IT-Related Standard Operating Procedures (SOPs). This SOP compilation contains 38 SOPs governing IT planning, development, operations, service, security, data management, and monitoring processes.

As part of continuous improvement, BPKH also periodically conducts IT Maturity Level Assessments. These assessments serve to evaluate the alignment of IT governance implementation with established frameworks, standards, and BPKH's strategic needs, providing input for subsequent strengthening plans.

MANAGEMENT SYSTEM FOR INFORMATION SECURITY

Information security is a primary focus in BPKH's IT management, given that BPKH manages critical and sensitive information related to hajj fund management and services for hajj pilgrims. Accordingly, BPKH implements an Information Security Management System (ISMS) referencing ISO/IEC 27001:2022.

The ISMS policy was enacted through Regulation of the Chief of the Executive Board of BPKH No. 14 of 2024 concerning the Information Security Management System within BPKH. In 2025, ISMS implementation was further reinforced through Decision of the Head of the Executive Board No. 011/BPKH.00/02/2025 concerning the Implementation of the Information Security Management System within BPKH.

The implementation of ISMS is conducted through a continuous cycle encompassing context establishment, leadership and commitment, risk-based planning, support, operations, performance evaluation, and continual improvement. Information security controls are executed across four control themes:
1. Organizational controls;
2. People/personnel controls;
3. Physical controls; and
4. Technological controls.

In 2025, BPKH successfully completed the ISO/IEC 27001:2022 ISMS certification audit process. This achievement reflects objective recognition by an independent party

independen atas penerapan SMKI sesuai standar, sekaligus menjadi dasar untuk memperkuat budaya keamanan informasi di lingkungan BPKH.

Selain SMKI, BPKH juga telah memiliki Tim Tanggap Insiden Siber (TTIS) atau CSIRT yang dibentuk berdasarkan Keputusan Kepala Badan Pelaksana BPKH No. 400/BPKH.00/11/2023. Keberadaan TTIS/CSIRT mendukung kesiapsiagaan BPKH dalam menerima, menganalisis, menangani, dan melakukan pembelajaran atas insiden keamanan siber.

BPKH juga memperkuat kesiapsiagaan dan pemulihan layanan melalui evaluasi kontrol keamanan, koordinasi respons insiden, serta perbaikan proses keberlangsungan layanan. Penguatan ini mendukung peningkatan resiliensi layanan TI dan pembelajaran berkelanjutan dalam pengelolaan keamanan informasi.

Dengan penerapan SMKI dan penguatan TTIS/CSIRT, BPKH berupaya menjaga informasi dalam aspek *confidentiality* (kerahasiaan), *integrity* (integritas), dan *availability* (ketersediaan), baik untuk informasi dalam bentuk fisik maupun digital.

RENCANA PENGEMBANGAN TEKNOLOGI INFORMASI KE DEPAN

Mengacu pada *Roadmap* Transformasi Digital 2023-2027, BPKH telah merumuskan agenda pengembangan TI ke depan untuk melanjutkan penguatan layanan digital, tata kelola, keamanan informasi, dan pemanfaatan data. Beberapa inisiatif utama yang direncanakan adalah sebagai berikut:

1. Tahun 2026: *enhancement* BPKH Apps, implementasi Manajemen Data *(Data Management); surveillance* ISO/IEC 27001:2022 SMKI; dan implementasi *Data Warehouse*.
2. Tahun 2027: implementasi *Data Analytics* dan penyusunan *Roadmap* Transformasi Digital 2027-2032.

Rencana tersebut diarahkan untuk mendorong BPKH menjadi organisasi yang semakin *data-driven*, aman, andal, dan adaptif terhadap perkembangan layanan haji serta kebutuhan pemangku kepentingan.

regarding the standard-compliant implementation of ISMS, while serving as a foundation for strengthening an information security culture within BPKH.

In addition to ISMS, BPKH established a Computer Security Incident Response Team (CSIRT) pursuant to Decree of the Chief of the Executive Board No. 400/BPKH.00/11/2023. The presence of the CSIRT supports BPKH's readiness in receiving, analyzing, responding to, and deriving lessons from cybersecurity incidents.

BPKH also strengthens service readiness and recovery through security control evaluations, incident response coordination, and service continuity process improvements. This reinforcement supports the increased resilience of IT services and continuous learning in information security management.

Through ISMS implementation and CSIRT reinforcement, BPKH strives to safeguard information across the dimensions of confidentiality, integrity, and availability, for both physical and digital assets.

FUTURE INFORMATION TECHNOLOGY DEVELOPMENT PLANS

Referring to the 2023–2027 Digital Transformation Roadmap, BPKH has formulated a future IT development agenda to continue strengthening digital services, governance, information security, and data utilization. Several main planned initiatives are as follows:

1. 2026: BPKH Apps enhancement; implementation of Data Management; ISO/IEC 27001:2022 ISMS surveillance; and implementation of Data Warehouse.
2. 2027: implementation of Data Analytics and formulation of the 2027–2032 Digital Transformation Roadmap

This roadmap is directed toward driving BPKH to become an increasingly data-driven, secure, reliable, and adaptive organization in response to evolving hajj services and stakeholder expectations.

Daftar Entitas Anak
List of Subsidiaries

BPKH memiliki entitas anak yang dikendalikan secara langsung:

BPKH has directly controlled subsidiaries:

Nama Perusahaan Company Name	Kepemilikan Saham Share Ownership	Alamat Address	Bidang Usaha Line of Business	Total Aset (Rp miliar) Total Assets (Rp billion)		Status Operasi Operation Status
				2025	2024	
PT Bank Muamalat Indonesia Tbk	82,69%	Muamalat Tower Jl. Raya Prof Dr Satrio, Kav. 18 Kelurahan Karet Kuningan, Kecamatan Setiabudi Kota Administrasi Jakarta Selatan, Provinsi DKI Jakarta, Kode Pos 12940	Perbankan Syariah Sharia Banking	62.291	60.023	Beroperasi Operating
BPKH Limited	100,00%	Mawasim Tower, Office 208 6606 Third Ring Road, King Fahd 5279 Makkah 24341, Kingdom of Saudi Arabia	Penyediaan layanan haji dan umroh Provision of hajj and umrah services	254**	236*	Beroperasi Operating

*) Total Kurs tengah BI 31 Desember 2024 sebesar Rp4.304,14 x SAR54.829.862
Total BI middle rate as of December 31, 2024: Rp4,304.14 x SAR54,829,862

**) Total Kurs tengah BI 31 Desember 2025 sebesar Rp4.474,25 x SAR56.789.738
Total BI middle rate as of December 31, 2025: Rp4,474.25 x SAR56,789,738

PT BANK MUAMALAT INDONESIA TBK

PT Bank Muamalat Indonesia Tbk (BMI) adalah bank syariah pertama di Indonesia yang didirikan pada 1 November 1991 dan mulai beroperasi secara resmi pada 1 Mei 1992. Bank ini didirikan atas prakarsa Majelis Ulama Indonesia (MUI) dan Pemerintah Indonesia, serta mendapat dukungan dari para pengusaha Muslim dan masyarakat luas. Bank Muamalat menjalankan seluruh kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah Islam, yaitu tanpa bunga (riba), dengan akad-akad yang sesuai dengan fatwa Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI). Pemegang saham utama sekaligus pengendali Bank Muamalat Indonesia adalah Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH), dengan kepemilikan saham pada tahun 2025 mencapai 82,69%.

PT Bank Muamalat Indonesia Tbk (BMI) is the first sharia bank in Indonesia, established on November 1, 1991, and officially commencing operations on May 1, 1992. The bank was founded under the initiative of the Indonesian Ulema Council (MUI) and the Government of Indonesia, supported by Muslim entrepreneurs and the broader public. Bank Muamalat conducts all its business activities in accordance with Islamic sharia principles, free of interest, utilizing contracts compliant with the fatwas of the National Sharia Board of the Indonesian Ulema Council (DSN-MUI). The majority and controlling shareholder of Bank Muamalat Indonesia is the Hajj Fund Management Agency (BPKH), with a shareholding reaching 82.69% in 2025.

BPKH LIMITED

BPKH Limited merupakan anak usaha yang 100% dimiliki sepenuhnya oleh Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH). Didirikan di Arab Saudi tanggal 16 Maret 2023 dengan *Commercial Registration* (CR) nomor 7035016901 dan beralamat di Mawasim Tower, Office 208 6606 Third Ring Road, King Fahd 5279 Makkah 24341, Kingdom of Saudi

BPKH Limited is a wholly owned subsidiary of the Hajj Fund Management Agency (BPKH). Established in Saudi Arabia on March 16, 2023, with Commercial Registration (CR) number 7035016901, it is located at Mawasim Tower, Office 208, 6606 Third Ring Road, King Fahd 5279, Makkah 24341, Kingdom of Saudi Arabia. BPKH Limited was formed as a

Arabia. BPKH Limited dibentuk sebagai salah satu langkah strategis BPKH sehingga mampu memberikan manfaat dalam pengembangan dana haji secara optimal, dan juga meningkatkan kualitas layanan yang lebih baik kepada jemaah haji. Pembentukan BPKH Limited menjadi salah satu komitmen BPKH di dalam mengembangkan pengelolaan keuangan haji melalui skema investasi langsung. Sebagai perpanjangan tangan BPKH, BPKH Limited berperan penting dalam meningkatkan nilai tambah dan manfaat bagi jemaah melalui pengelolaan aset dan investasi yang optimal, sekaligus memperkuat posisi BPKH dalam pengelolaan keuangan syariah di tingkat global.

strategic move by BPKH to optimize the growth of hajj funds and increase service quality for hajj pilgrims. The establishment of BPKH Limited underscores BPKH's commitment to advancing hajj fund management through direct investment schemes. As BPKH's arm in the region, BPKH Limited plays important role in creating added value and benefits for pilgrims through optimal asset and investment management, while solidifying BPKH's position in global sharia financial management.

Pada dasarnya, BPKH Limited yang sepenuhnya dimiliki oleh BPKH, didirikan untuk mengelola dan memperluas investasi langsung dalam ekosistem haji, dan fokus pada akomodasi, katering, transportasi, serta layanan digital khususnya bagi para jemaah haji Indonesia. Saat ini, BPKH Limited mengelola kemitraan hotel seperti dengan Hilton Makkah Convention Center dan Anshar Golden Tulip di Madinah dan menyediakan ribuan kamar untuk jemaah haji Indonesia. BPKH Limited juga berkolaborasi dengan penyedia katering untuk mempertahankan masakan Indonesia yang otentik dan telah memperkenalkan makanan siap saji dan pasta rempah lokal ke dapur katering Saudi untuk meningkatkan kualitas kuliner.

Fundamentally, BPKH Limited, as a 100% BPKH-owned entity, was established to manage and expand direct investments within the hajj ecosystem, focusing on accommodation, catering, transportation, and digital services specifically tailored for Indonesian hajj pilgrims. Currently, BPKH Limited manages hotel partnerships—such as with the Hilton Makkah Convention Center and Anshar Golden Tulip in Medina providing thousands of rooms for Indonesian pilgrims. BPKH Limited also collaborates with catering providers to preserve authentic Indonesian cuisine, introducing ready-to-eat meals and local spice pastes into Saudi catering kitchens to elevate culinary quality.

Pada tahun 2025, BPKH Limited telah menandatangani Perjanjian Kerja Sama dengan Saudi Arabia Railways, yang memberikannya hak sebagai Agen Perjalanan Online resmi untuk tiket Kereta Api Cepat Haramain. Kolaborasi digital ini memperkuat konektivitas perjalanan antara Makkah dan Madinah dan terintegrasi langsung dengan ekosistem haji Indonesia. Hal ini sejalan dengan tujuan BPKH untuk senantiasa memberikan kemudahan dan kelancaran bagi para jemaah haji baik di Indonesia maupun di Arab Saudi.

In 2025, BPKH Limited signed a Cooperation Agreement with Saudi Arabia Railways, granting it official status as an Online Travel Agent for Haramain High Speed Railway tickets. This digital collaboration increases travel connectivity between Makkah and Medina and integrates directly with the Indonesian hajj ecosystem. This effort aligns with BPKH's mission to continuously deliver convenience and seamless service for hajj pilgrims both in Indonesia and in Saudi Arabia.

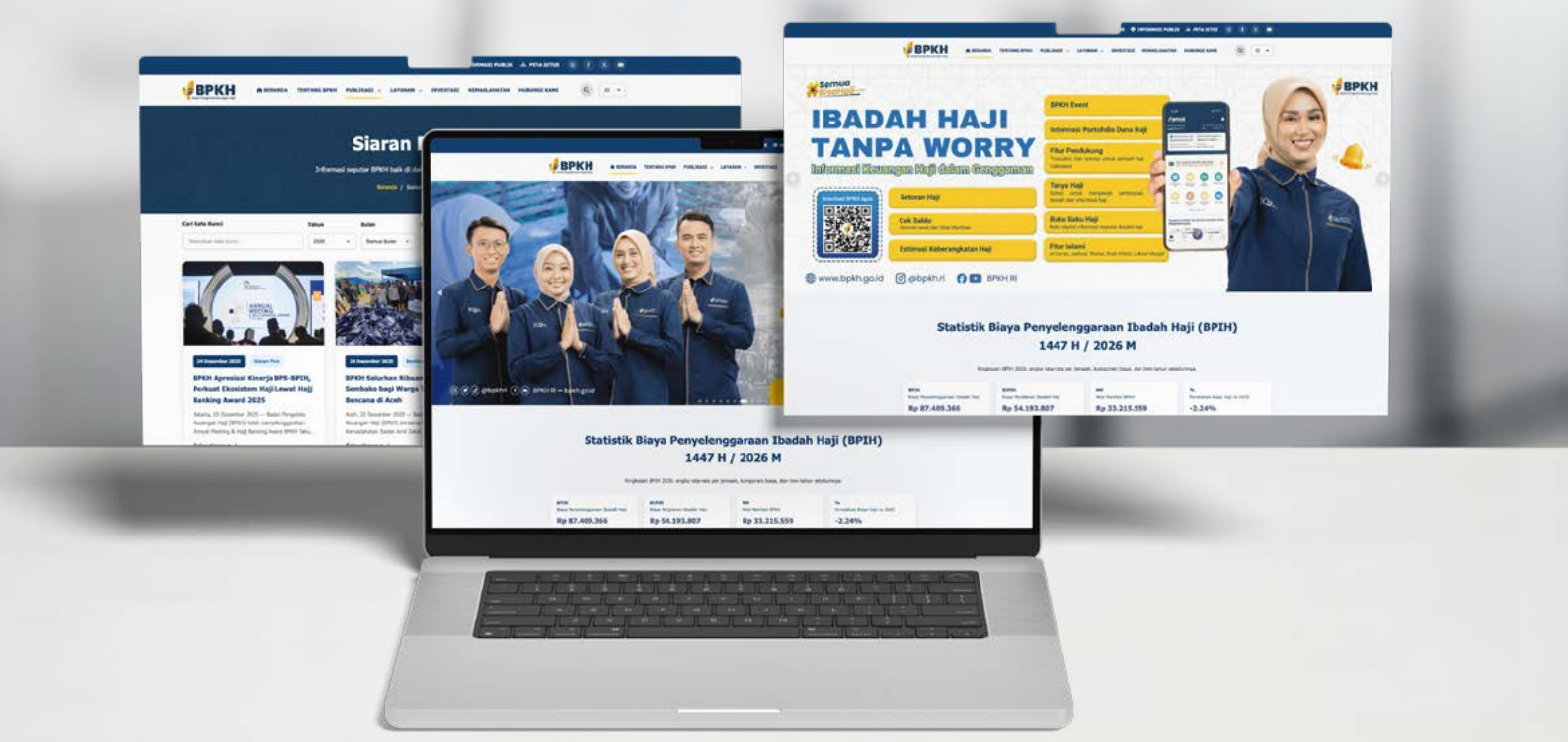
Lembaga dan Profesi Penunjang
Supporting Institution and Profession

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) Audit Board of the Republic of Indonesia (BPK RI)		
Alamat Address	:	Jl. Jenderal Gatot Subroto Kav. 31 Jakarta Pusat 10210 Indonesia
Jasa yang Diberikan Services Provided	:	Audit atas Laporan Keuangan BPKH Tahun 2025 Audit of the 2025 BPKH Financial Statements
Periode Penugasan Assignment Period	:	Tahun Buku 2025 2025 Financial Year
Biaya Jasa (Fee)	:	Tidak Ada Biaya None

Informasi pada Situs Web BPKH
Information on BPKH Website

Sebagai badan hukum publik yang mengelola Keuangan Haji, BPKH berkomitmen untuk menyediakan informasi yang transparan, akurat, mudah diakses, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Penyediaan informasi melalui situs web BPKH merupakan bagian dari penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan Keuangan Haji serta pelaksanaan keterbukaan informasi publik sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

As a public legal entity managing Hajj Fund, BPKH is committed to providing transparent, accurate, easily accessible, and accountable information to the public. Disseminating information through the BPKH website forms an integral part of implementing the principles of transparency and accountability in Hajj Fund management, as well as upholding public information disclosure in accordance with prevailing laws and regulations.



Melalui situs web resmi www.bpkh.go.id, masyarakat dapat memperoleh berbagai informasi mengenai BPKH, pengelolaan Keuangan Haji, kegiatan kelembagaan, serta layanan dan publikasi BPKH. Selain itu, BPKH menyediakan Portal Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID) melalui www.ppid.bpkh.go.id sebagai kanal khusus pelayanan informasi publik.

Informasi yang tersedia pada situs web BPKH antara lain meliputi:
1. Informasi Kelembagaan dan Tata Kelola.
2. Informasi Pengelolaan Keuangan Haji.
3. Informasi Penempatan dan Investasi.
4. Informasi Program Kemaslahatan.
5. Informasi Publik dan Layanan.

Penyediaan informasi melalui situs web dan Portal PPID BPKH merupakan salah satu bentuk implementasi Undang-Undang No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik, Peraturan Pemerintah No. 61 Tahun 2010, dan Peraturan Komisi Informasi No. 1 Tahun 2021 tentang Standar Layanan Informasi Publik. Pelaksanaan keterbukaan informasi tersebut juga sejalan dengan amanat Undang-Undang No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji, yang menempatkan transparansi dan akuntabilitas sebagai prinsip dalam pengelolaan Keuangan Haji.

Melalui pengembangan kanal informasi digital secara berkelanjutan, BPKH berupaya memastikan masyarakat memperoleh akses informasi yang semakin mudah, cepat, tepat, dan terpercaya, sekaligus memperkuat akuntabilitas dan kepercayaan publik terhadap pengelolaan Keuangan Haji.

Through its official website, www.bpkh.go.id, the public can access various information regarding BPKH, Hajj Fund management, institutional activities, as well as BPKH services and publications. Additionally, BPKH provides the Information and Documentation Management Officer (PPID) Portal via www.ppid.bpkh.go.id as a dedicated channel for public information services.

Information available on the BPKH website includes, among others:
1. Institutional and Governance Information
2. Hajj Fund Management Information
3. Placement and Investment Information
4. Public Welfare Program Information
5. Public Information and Services

The provision of information through the BPKH website and PPID Portal serves as an implementation of Law No. 14 of 2008 concerning Public Information Disclosure, Government Regulation No. 61 of 2010, and Information Commission Regulation No. 1 of 2021 concerning Public Information Service Standards. Carrying out public information disclosure aligns with the mandate of Law No. 34 of 2014 concerning Hajj Fund Management, which positions transparency and accountability as core principles of Hajj Fund management.

Through the continuous development of digital information channels, BPKH strives to ensure the public gains ever easier, faster, accurate, and reliable access to information, while simultaneously strengthening accountability and public trust in Hajj Fund management.

BERANDA
Home

Tentang Kami
About Us

- Dewan Pengawas & Badan Pelaksana
  Supervisory Board & Executive Board

Publikasi
Publication

- Kabar Haji
  Hajj News
- Siaran Pers
  Press Release
- Tinjauan Ekonomi Makro
  Macro Economics Review
- Weekly Market Update
- Artikel dan Riset
  Articles and Research
- Laporan Keuangan
  Financial Statements
- Sustainabilitas Keuangan Haji
  Hajj Financial Sustainability
- Regulasi
  Regulation
- Galeri
  Gallery
- E-book
- E-magazine
- FAQs

Seluruh informasi yang disediakan senantiasa diperbaharui secara periodik dengan tujuan agar masyarakat mendapatkan informasi yang paling terkini.

All information provided is regularly updated to ensure that the public receives the most current information.

Layanan
Services

- Pengaduan
  Complaint
- Siapa Kami
  Who Are We
- Visi Misi
  Vision and Mission
- Tugas dan Fungsi
  Duties and Functions

Kemaslahatan
Maslahah

- Berita Kemaslahatan
  Maslahah News
- Laporan Kemaslahatan
  Maslahah Program Report

Karir
Career

- Rekrutmen Program ODP
  ODP Recruitment Program
- Hasil Seleksi Virtual Assesment Center
  Virtual Assesment Center Selection Results

Investasi
Investment

- Investasi Surat Berharga (SURGA) dan Emas
- Investasi Luar Negeri
  Foreign Investments

Info Pengadaan
Procurement Info

PPID

Hubungi Kami
Contact Us

Halaman ini sengaja dikosongkan
This page has been intentionally left blank


IQRA
BPKH

BPKH
Badan Pengelola Keuangan Haji



ANALISIS & PEMBAHASAN MANAJEMEN

Management Discussion & Analysis

Tinjauan Perekonomian dan Industri Keuangan Syariah
Economic and Shariah Financial Industry Overview

TINJAUAN PEREKONOMIAN

Pertumbuhan global diproyeksikan sebesar 3,3% pada tahun 2025 dan Inflasi *headline* global diperkirakan akan turun menjadi 4,2% pada tahun 2025. Kondisi perekonomian global mengalami tekanan dan peningkatan risiko ketidakpastian dari berbagai faktor *(World Economic Outlook*, IMF Januari 2025)[1]. Pengenaan tarif sepihak oleh Amerika Serikat (AS) memicu tindakan balasan dari sejumlah negara besar, sehingga eskalasi perang dagang antar negara semakin menguat. Sementara itu, ketegangan geopolitik terus berlanjut, antara lain dipengaruhi oleh perang Rusia-Ukraina yang belum selesai dan ketegangan geopolitik di Timur Tengah yang semakin memanas seiring dengan peningkatan serangan Israel ke Palestina. Kebijakan tarif tersebut juga menurunkan volume dan nilai perdagangan global serta semakin memperparah dampak gangguan rantai pasok dunia. Dampak terhadap aktivitas ekonomi lebih terlihat pada memburuknya sentimen konsumen dan produsen akibat ketidakpastian pendapatan dan keberlangsungan usaha (Laporan Perekonomian Indonesia 2025, Bank Indonesia)[2].

Pada Tabel 1.1 Divergensi pola pertumbuhan antar negara berlanjut, dengan ekonomi negara maju tumbuh melambat dari 1,8% pada 2024 menjadi 1,7% pada 2025 dan membaik menjadi 1,8% pada tahun 2026-2027. Sementara pertumbuhan *emerging economies* yang tumbuh 4,3% pada 2025, menurun menjadi 4,1% pada 2026 dan 4,0% pada 2027. Sementara di negara maju, ekonomi AS melambat dan diperkirakan akan menurun dari 2,8% di 2024 menjadi 2,1% pada 2025 dan membaik ke 2,3% pada 2026, sebelum menurun menjadi 2,1% pada 2027, dengan asumsi tidak terjadi peningkatan tarif. Kebijakan tarif sepihak yang diterapkan AS telah dapat menurunkan impor tetapi tidak dapat mendorong ekspor, sehingga menyebabkan tekanan pertumbuhan dari sisi eksternal. (Laporan Perekonomian Indonesia 2025, Bank Indonesia)[3].

ECONOMIC OVERVIEW

Global growth projected at 3.3% in 2025, with headline global inflation expected to drop to 4.2% in 2025. The global economy faces pressure and heightened risks of uncertainty driven by various factors (World Economic Outlook, IMF January 2025). The imposition of unilateral tariffs by the United States (US) has triggered retaliatory measures from several major nations, escalating international trade war tensions. Meanwhile, geopolitical friction persists, influenced by the ongoing Russia-Ukraine conflict and heightened geopolitical tensions in the Middle East following intensified Israeli attacks on Palestine. Furthermore, these tariff policies have reduced both global trade volume and value, exacerbating global supply chain disruptions. The impact on economic activity is most evident in the worsening consumer and producer sentiment due to income and business continuity uncertainties (Indonesia Economic Report 2025, Bank Indonesia).

As shown in Table 1.1, the divergence in growth patterns across countries continues, with advanced economies slowing from 1.8% in 2024 to 1.7% in 2025, before improving to 1.8% in 2026–2027. Meanwhile, growth in emerging economies, which recorded 4.3% in 2025, is projected to decline to 4.1% in 2026 and 4.0% in 2027. Among advanced economies, the US economy is slowing and expected to drop from 2.8% in 2024 to 2.1% in 2025, rebounding to 2.3% in 2026, before declining again to 2.1% in 2027, assuming no further tariff hikes. While the unilateral tariff policy implemented by the US has succeeded in reducing imports, it has failed to boost exports, thereby creating growth pressure from external sectors (Indonesia Economic Report 2025, Bank Indonesia).

Tabel 1.1 Pertumbuhan Ekonomi Dunia: Negara Maju dan *Emergin Economies* (%, yoy)
Table 1.1 Global Economic Growth: Developed Countries and Emerging Economies (%, year-over-year)

Negara	2023	2024	2025*	2026*	2027*
Dunia	3,5	3,3	3,3	3,2	3,2
Negara Maju	1,7	1,8	1,7	1,8	1,8
Amerika Serikat	2,9	2,8	2,1	2,3	2,1
Kawasan Eropa	0,4	0,9	1,3	1,3	1,4

1. *https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2025/01/17/world-economic-outlook-update-january-2025*
2. *https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/Documents/LPI-2025_versi-lengkap.pdf*
3. *https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/Documents/LPI-2025_versi-lengkap.pdf*

Negara	2023	2024	2025*	2026*	2027*
Jepang	1,2	0,1	1,1	0,8	0,7
Negara Berkembang	4,7	4,3	4,3	4,1	4,0
Tiongkok	5,4	5,0	5,0	4,4	4,0
India	8,7	6,5	7,4	6,6	6,7
ASEAN-5	4,1	4,6	4,4	4,3	4,5
Amerika Latin	2,4	2,4	2,2	2,2	2,6

Keterangan: *Proyeksi Bank Indonesia | Sumber WEO-IMF, Bank Indonesia
Note: *Bank Indonesia projections | Source: IMF WEO, Bank Indonesia

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS), Ekonomi Indonesia tahun 2025 tumbuh sebesar 5,11%, lebih tinggi dibandingkan capaian tahun 2024 yang mengalami pertumbuhan sebesar 5,03 persen (Badan Pusat Statistik, 2025)[4].

According to data from Statistics Indonesia (BPS), the Indonesian economy grew by 5.11% in 2025, higher than the 5.03% growth recorded in 2024 (Statistics Indonesia, 2025).

Nilai tukar Rupiah hingga akhir Desember 2025 tercatat Rp16.675 per dolar AS, atau melemah 3,48% dari posisi akhir Desember 2024. Secara keseluruhan, pergerakan Rupiah relatif stabil dibandingkan dengan kelompok mata uang negara berkembang dan lebih kuat dibandingkan dengan mata uang negara maju selain dolar AS. (Kajian Stabilitas Keuangan No. 46, Februari 2026, Bank Indonesia)[5].

As of the end of December 2025, the Rupiah exchange rate stood at Rp16,675 per US dollar, representing a depreciation of 3.48% from its position at the end of December 2024. Overall, the Rupiah's movement remained relatively stable compared to peer emerging market currencies and stronger than major advanced economy currencies other than the US dollar (Financial Stability Review No. 46, February 2026, Bank Indonesia).

4. *https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2026/02/05/2546/ekonomi-Indonesia-tahun-2025-tumbuh-5-11-persen.html*
5. *https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/Documents/KSK-4626.pdf*

PERTUMBUHAN EKONOMI INDONESIA TRIWULAN IV-2025

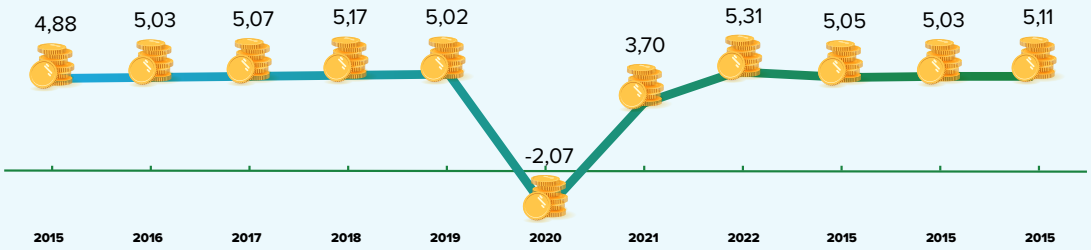
Berita Resmi Statistik No. 18/02/Th. Xxix, 5 Februari 2026

Q-TO-Q	Y-ON-Y	C-TO-C	PRODUK DOMESTIK BRUTO (PDB) HARGA BERLAKU 2025
0,86 persen	5,39 persen	5,11 persen	Rp23.821,1 triliun

PDB PERKAPITA 2025
Rp83.747.734 (USD 5.083,4)



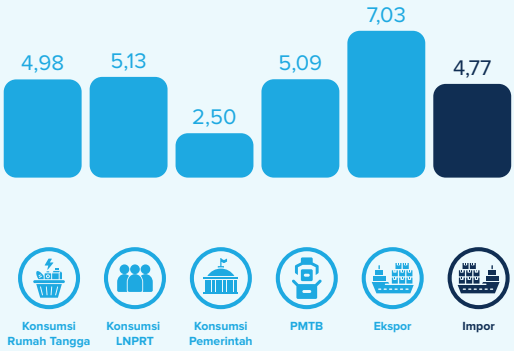
PERTUMBUHAN PRODUK DOMESTIK BRUTO (PDB), 2015-2025
(persen)



PERTUMBUHAN PDB MENURUT LAPANGAN USAHA, 2025
(persen)

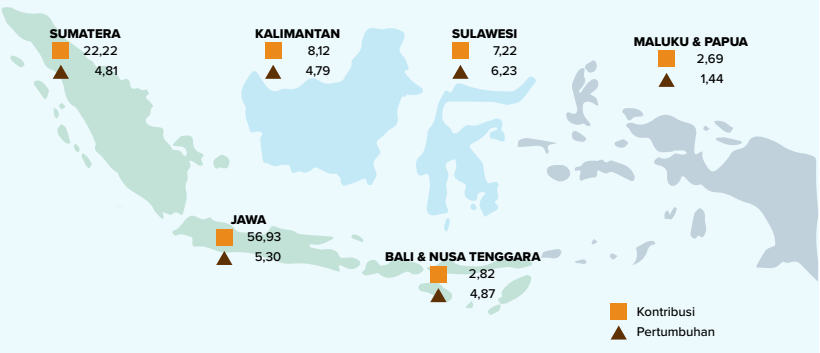


PERTUMBUHAN PDB MENURUT PENGELUARAN, 2025
(persen)



KONTRIBUSI DAN PERTUMBUHAN PDRB MENURUT WILAYAH
(persen)

Pulau Jawa memberikan kontribusi terhadap perekonomian Indonesia sebesar 56,93 persen dengan pertumbuhan 5,30 persen (c-to-c)



BADAN PUSAT STATISTIK KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA

TINJAUAN INDUSTRI KEUANGAN SYARIAH

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mencatat total aset perbankan syariah mencapai Rp1.067,73 triliun pada Desember 2025, tumbuh 8,92% *(year on year/yoy)* dibandingkan dengan tahun 2024 dengan pangsa pasar meningkat menjadi 7,69%. Dari sisi intermediasi, pembiayaan yang disalurkan mencapai Rp705,22 triliun (tumbuh 9,58%), sementara Dana Pihak Ketiga (DPK) tercatat Rp829,99 triliun atau tumbuh 10,14%, jauh melampaui rata-rata industri perbankan nasional. Tingkat permodalan perbankan syariah juga tetap kuat dengan *Capital Adequacy Ratio* (CAR) di level 25,07% dan rasio likuiditas di atas ketentuan *regulator*. (OJK, 2025)[6].

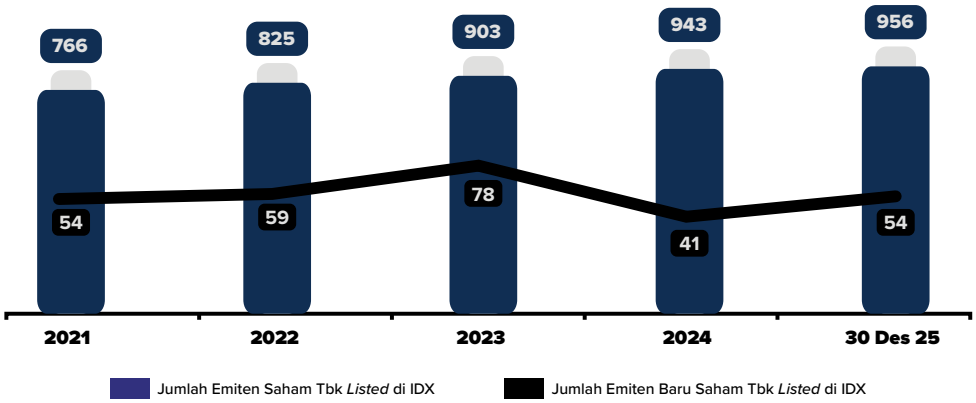
Perkembangan positif juga terlihat di pasar modal. Hingga akhir 2025, Bursa Efek Indonesia (BEI) mencatat total 956 perusahaan tercatat, dengan penghimpunan dana IPO mencapai Rp14,41 triliun. Dalam lima tahun terakhir, pasar modal syariah Indonesia menunjukkan pertumbuhan signifikan. Jumlah saham syariah meningkat 60,37%, dari 429 saham pada 2019 menjadi 688 saham pada 2025, sementara jumlah investor syariah melonjak 216,56%, dari 68.599 menjadi 217.157 investor (Laporan Kinerja Triwulan IV 2025, OJK)[7&8].

SHARIAH FINANCIAL INDUSTRY OVERVIEW

The Financial Services Authority (OJK) recorded that total sharia banking assets reached Rp1,067.73 trillion in December 2025, grew 8.92% year-on-year (YoY) compared to 2024, with its market share increased to 7.69%. In terms of intermediation, total financing extended reached Rp705.22 trillion (a 9.58% growth), while Third-Party Funds (DPK) were recorded at Rp829.99 trillion, increased 10.14%—significantly outpaced the national banking industry average. Sharia banking capital levels also remained strong, with a Capital Adequacy Ratio (CAR) of 25.07% and liquidity ratios exceeding regulatory requirements. (OJK, 2025)

Positive developments were also observed in the capital market. As of the end of 2025, the Indonesia Stock Exchange (IDX) recorded 956 listed companies, with total funds raised through IPOs reached Rp14.41 trillion. Over the past five years, Indonesia's sharia capital market has demonstrated significant growth. The number of sharia-compliant stocks increased by 60.37%, from 429 stocks in 2019 to 688 stocks in 2025, while the number of sharia investors surged by 216.56%, from 68,599 to 217,157 investors (Q4 2025 Performance Report, OJK).

Grafik 4-6. Perkembangan Jumlah Emiten Saham



6. *https://ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/publikasi/Documents/Pages/Snapshot-Perbankan-Syariah-Indonesia-Des-2025/Snapshot%20Perbankan%20Syariah%20Indonesia%20Desember%202025.pdf*
7. *https://ojk.go.id/id/data-dan-statistik/laporan-triwulanan/Documents/Laporan%20Kinerja%20Triwulan%20IV-2025.pdf*
8. *http://ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/siaran-pers/Pages/Pembukaan-Perdagangan-Bursa-Efek-2026.aspx*

Tinjauan Operasional per Kegiatan Pelaksanaan Pengelolaan Keuangan Haji

Operational Overview by Hajj Fund Management Activity

Sebagaimana diatur pada Pasal 2 Ayat 1 Peraturan Pemerintah No. 5 Tahun 2018, Pengelolaan Keuangan Haji meliputi perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, pelaporan, dan pengawasan atas Keuangan Haji. Sedangkan pada Pasal 7 ayat (1) disebutkan bahwa pelaksanaan pengelolaan keuangan haji meliputi:

1. Penerimaan
2. Pengeluaran
3. Kekayaan

Penerimaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (1) huruf a meliputi:

1. Setoran BPIH dan/atau BPIH Khusus
2. Nilai Manfaat Keuangan Haji
3. Dana Efisiensi Penyelenggaraan Ibadah Haji
4. DAU
5. Sumber lain yang sah dan tidak mengikat

As stipulated in Article 2 Paragraph (1) of Government Regulation No. 5 of 2018, Hajj Fund Management encompasses planning, implementation, accountability, reporting, and oversight of Hajj Fund. Furthermore, Article 7 Paragraph (1) states that the administration of hajj fund management comprises:

1. Receipt
2. Expenditure
3. Asset

Receipt as referred to in Article 7 Paragraph (1) letter a include:

1. BPIH and/or Special BPIH Deposits
2. Hajj Fund Returns
3. Efficiency Fund for Hajj Administration
4. DAU
5. Other legitimate and non-binding sources

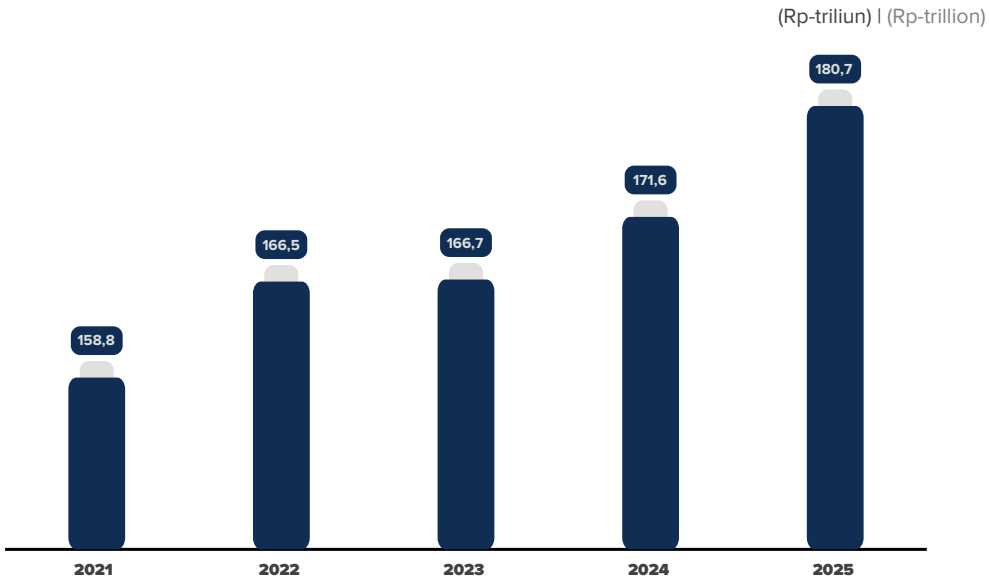
DANA HAJI

Dalam 5 (lima) tahun terakhir, dana haji yang dikelola BPKH terus mengalami peningkatan:

HAJJ FUND

Over the last 5 (five) years, the hajj fund managed by BPKH has consistently increased.

Dana Haji yang Dikelola BPKH 2021–2025
Hajj Fund Managed by BPKH in 2021–2025



BPKH adalah sebuah lembaga yang diberi amanah untuk mengelola seluruh keuangan haji milik jemaah, yang keberadaannya diatur oleh Undang-Undang No. 34 tahun 2014. Pada dasarnya, BPKH diberi amanah oleh negara untuk mengelola dana haji dengan tujuan memberi manfaat sebesar-besarnya untuk jemaah dan umat. Tugasnya tidak hanya menerima dan menyimpan dana, tetapi juga merencanakan, mengembangkan, mengawasi, dan mempertanggungjawabkan seluruh alur keuangan haji. Seluruh kegiatan ini dilakukan agar dana yang dititipkan oleh jemaah dapat berkembang dengan baik, aman dan kembali dengan manfaat yang optimal. Adapun untuk mewujudkannya, BPKH menjalankan misi yang berfokus pada pengelolaan keuangan yang transparan, modern, aman, dan sesuai dengan syariat agama islam. Dana haji dikembangkan secara hati-hati dan profesional, sehingga dapat meningkatkan rasionalitas dan efisiensi penggunaan BPIH dan meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji.

BPKH is an institution mandated to manage all hajj fund belonging to pilgrims, operating under the framework of Law No. 34 of 2014. Essentially, BPKH is entrusted by the state to manage hajj funds to deliver maximum benefits for pilgrims and the ummah. Its responsibilities extend beyond receiving and safeguarding funds to encompassing planning, developing, supervising, and accounting for the entire hajj fund workflow. All these activities are conducted to ensure that the funds entrusted by pilgrims are managed prudently, safely, and generate optimal returns. To achieve this, BPKH pursues a mission focused on transparent, modern, safe, and shariah-compliant financial management. Hajj funds are developed prudently and professionally, thereby improving the rationality and efficiency of BPIH utilization, and enhancing the quality of Hajj pilgrimage services.

Dalam menjalankan mandatnya sebagai pengelola keuangan haji, BPKH tidak hanya mengoptimalkan sumber daya internal, tetapi juga didukung oleh entitas anak usaha yang dimiliki, yakni PT Bank Muamalat Indonesia Tbk (BMI) dan BPKH Limited. Sebagai bank syariah pertama di Indonesia, BMI menjadi salah satu instrumen strategis bagi BPKH dalam mendukung pengelolaan dana haji yang aman, profesional, dan sesuai dengan prinsip syariah. Sinergi antara BPKH dan BMI merupakan bagian dari upaya membangun ekosistem perhajian yang terintegrasi, sehingga pengelolaan dana haji tidak hanya memberikan nilai manfaat yang optimal bagi jemaah, tetapi juga berkontribusi terhadap penguatan industri keuangan syariah nasional. Melalui BMI, BPKH memperluas kapasitasnya dalam mendukung berbagai aspek pengelolaan keuangan haji, mulai dari penyediaan layanan perbankan syariah, pengembangan produk dan layanan yang relevan bagi jemaah haji, hingga penguatan transformasi digital dan inovasi layanan keuangan.

In fulfilling its mandate as the manager of hajj funds, BPKH optimizes internal resources while drawing support from its subsidiaries, namely PT Bank Muamalat Indonesia Tbk (BMI) and BPKH Limited. As Indonesia's first shariah-compliant bank, BMI serves as a strategic instrument for BPKH in driving safe, professional, and shariah-adherent hajj fund management. The synergy between BPKH and BMI forms part of an effort to build an integrated hajj ecosystem, ensuring that fund management delivers optimal returns for pilgrims while reinforcing the national shariah financial industry. Through BMI, BPKH expands its capacity to support various facets of hajj fund management, ranging from the provision of shariah banking services and the development of relevant products for pilgrims to the acceleration of digital transformation and financial service innovation.

Selain itu, BPKH juga senantiasa memperkuat kapasitas kelembagaan melalui sinergi dengan BPKH Limited, yang kehadirannya merupakan bagian dari strategi BPKH untuk memperkuat pengelolaan ekosistem perhajian, khususnya dalam mendukung penyelenggaraan ibadah haji di Arab Saudi. Sebagai entitas anak usaha yang beroperasi di negara tujuan penyelenggaraan ibadah haji, BPKH Limited diharapkan mampu meningkatkan efektivitas koordinasi, efisiensi operasional, serta kualitas layanan bagi jemaah haji Indonesia melalui pengelolaan berbagai layanan pendukung yang dilakukan secara profesional, akuntabel, dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Sejalan dengan arah pengembangan

Furthermore, BPKH continuously strengthens its institutional capacity through synergy with BPKH Limited, whose presence forms part of BPKH's strategy to strengthen the management of the hajj ecosystem, particularly in supporting hajj administration in Saudi Arabia. As a subsidiary operating in the destination country of the hajj pilgrimage, BPKH Limited is expected to increase coordination effectiveness, operational efficiency, and service quality for Indonesian pilgrims through the professional, accountable, and compliant management of various supporting services. In line with the direction of a sustainable hajj ecosystem, BPKH Limited serves as BPKH's arm in optimizing business opportunities and strategic

ekosistem perhajian yang berkelanjutan, BPKH Limited berperan sebagai kepanjangan tangan BPKH dalam mengoptimalkan peluang usaha dan kemitraan strategis di Arab Saudi, termasuk pengelolaan layanan yang berkaitan dengan akomodasi, konsumsi, transportasi, logistik, serta layanan pendukung lainnya sesuai dengan kewenangan yang dimiliki.

partnerships in Saudi Arabia, including the management of services related to accommodation, catering, transportation, logistics, and other support services within its authorized scope.

Seperti diketahui, BPKH adalah lembaga yang melakukan pengelolaan Keuangan Haji berasaskan pada prinsip syariah, prinsip kehati-hatian, manfaat, nirlaba, transparan dan akuntabel. Pengelolaan Keuangan Haji yang dilakukan BPKH bertujuan untuk meningkatkan kualitas Penyelenggaraan Ibadah Haji, rasionalitas dan efisiensi penggunaan Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH) dan manfaat bagi kemaslahatan umat Islam.

As is widely established, BPKH is an institution that manages Hajj Funds based on shariah principles, prudence, benefit, non-profit orientation, transparency, and accountability. Hajj Fund Management conducted by BPKH aims to increase the quality of Hajj Administration, the rationality and efficiency of Hajj Implementation Costs (BPIH) utilization, and the benefits for the welfare of the Muslim community.

BPKH merupakan badan usaha yang unik karena satu-satunya badan hukum milik Pemerintah yang bertugas melakukan pengelolaan keuangan haji. Dalam mengelola keuangan haji, tugas BPKH meliputi penerimaan, pengembangan, pengeluaran, dan pertanggungjawaban Keuangan Haji. Merujuk pada Keputusan Menteri Agama No. 1195 Tahun 2024 tentang Kuota Haji Indonesia Tahun 1446 Hijriah/2025 Masehi, kuota haji Indonesia pada penyelenggaraan ibadah haji Tahun 1446 H/2025 M ditetapkan sebanyak 221.000 jemaah. Berbeda dengan penyelenggaraan ibadah haji Tahun 1445 H/2024 M, pada Tahun 1446 H/2025 M Pemerintah Indonesia tidak memperoleh tambahan kuota haji dari Pemerintah Arab Saudi sehingga jumlah kuota tetap sebesar 221.000 jemaah.

BPKH is a unique entity as it is the sole public legal entity under the Government tasked with managing hajj fund. In managing these finances, BPKH's responsibilities encompass the receipt, investment, expenditure, and accountability of Hajj Funds. Pursuant to Minister of Religious Affairs Decree No. 1195 of 2024 concerning the Indonesian Hajj Quota for 1446 Hijri/2025 AD, Indonesia's Hajj quota for the 1446 H/2025 AD pilgrimage operations was set at 221,000 pilgrims. Unlike the 1445 H/2024 AD pilgrimage operations, the Government of Indonesia did not receive an additional hajj quota allocation from the Saudi Arabian Government for 1446 H/2025 AD, leaving the quota fixed at 221,000 pilgrims.

Total kuota tersebut terdiri atas 203.320 kuota haji reguler dan 17.680 kuota haji khusus. Berdasarkan Keputusan Menteri Agama No. 1196 Tahun 2024 tentang Kuota Haji Reguler Tahun 1446 Hijriah/2025 Masehi, kuota haji reguler dialokasikan untuk 190.897 jemaah haji tahun berjalan, 10.166 jemaah haji reguler prioritas lanjut usia, 685 pembimbing ibadah pada Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah (KBIHU), serta 1.572 Petugas Haji Daerah (PHD).

This total quota comprises 203,320 regular hajj slots and 17,680 special hajj slots. Pursuant to Minister of Religious Affairs Decree No. 1196 of 2024 concerning the Regular Hajj Quota for 1446 Hijri/2025 AD, the regular hajj quota was allocated to 190,897 current-year hajj pilgrims, 10,166 priority elderly regular hajj pilgrims, 685 pilgrimage guides from the Hajj and Umrah Guidance Groups (KBIHU), and 1,572 Regional Hajj Officers (PHD).

Sementara itu, berdasarkan Keputusan Menteri Agama No. 73 Tahun 2025 tentang Kuota Haji Khusus Tahun 1446 Hijriah/2025 Masehi, kuota haji khusus dialokasikan bagi 16.128 jemaah haji khusus tahun berjalan, 177 jemaah haji khusus prioritas lanjut usia, serta 1.375 petugas haji khusus.

Meanwhile, pursuant to Minister of Religious Affairs Decree No. 73 of 2025 concerning the Special Hajj Quota for 1446 Hijri/2025 AD, the special hajj quota was allocated to 16,128 current-year special hajj pilgrims, 177 priority elderly special hajj pilgrims, and 1,375 special hajj officers.

Selama lebih dari dua dekade terakhir, kuota jemaah haji Indonesia mengalami fluktuasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kebijakan Pemerintah Arab

Over the past two decades, Indonesia's hajj pilgrim quota has experienced fluctuations driven by various factors, including Saudi Arabian Government policies, hajj

Saudi, kapasitas penyelenggaraan ibadah haji, renovasi infrastruktur di kawasan Masjidil Haram, serta pandemi *Coronavirus Disease* 2019 (COVID-19). Pada periode 2004–2006, kuota haji Indonesia ditetapkan sebanyak 205.000 jemaah per tahun. Kuota tersebut meningkat menjadi 210.000 jemaah pada 2007, kemudian menurun menjadi 207.000 jemaah pada periode 2008. Kemudian, kuota haji meningkat kembali menjadi 210.000 pada tahun 2009. Selanjutnya, kuota kembali meningkat menjadi 211.000 jemaah pada periode 2010–2012.

administration capacity, infrastructure renovations around the Al-Haram Mosque, and the Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) pandemic. During the 2004–2006 period, Indonesia's hajj quota was set at 205,000 pilgrims annually. This quota increased to 210,000 pilgrims in 2007, then decreased to 207,000 pilgrims in 2008, before rising again to 210,000 in 2009. Subsequently, the quota expanded further to 211,000 pilgrims for the 2010–2012 period.

Memasuki tahun 2013, kuota haji Indonesia mengalami penurunan menjadi 168.800 jemaah dan bertahan pada jumlah tersebut hingga 2016 sebagai dampak kebijakan pengurangan kuota sebesar 20 persen oleh Pemerintah Arab Saudi untuk mendukung renovasi dan perluasan Masjidil Haram. Setelah proyek renovasi berangsur selesai, kuota haji Indonesia kembali meningkat menjadi 221.000 jemaah pada 2017–2018 dan mencapai 231.000 jemaah pada 2019 setelah Indonesia memperoleh tambahan kuota dari Pemerintah Arab Saudi.

Entering 2013, Indonesia's hajj quota dropped to 168,800 pilgrims and remained at that level through 2016 as a result of a 20 percent quota reduction policy enforced by the Saudi Arabian Government to accommodate the renovation and expansion of the Al-Haram Mosque. Following the gradual completion of the expansion project, Indonesia's hajj quota returned to 221,000 pilgrims in 2017–2018 and reached 231,000 pilgrims in 2019 after Indonesia received an additional quota allocation from the Saudi Arabian Government.

Pada tahun 2020 dan 2021, Indonesia tidak memberangkatkan jemaah haji akibat pandemi COVID-19. Penyelenggaraan ibadah haji kembali dilaksanakan pada 2022 dengan kuota sebanyak 100.051 jemaah. Selanjutnya, kuota haji Indonesia pada 2023 ditetapkan sebanyak 221.000 jemaah. Pada 2024, Indonesia memperoleh tambahan kuota sebanyak 20.000 jemaah sehingga total kuota mencapai 241.000 jemaah, yang merupakan kuota haji terbesar sepanjang sejarah penyelenggaraan ibadah haji Indonesia. Adapun pada 2025, kuota haji Indonesia kembali ditetapkan sebanyak 221.000 jemaah.

In 2020 and 2021, Indonesia did not dispatch hajj pilgrims due to the COVID-19 pandemic. Hajj administration resumed in 2022 with a quota of 100,051 pilgrims. Subsequently, Indonesia's hajj quota for 2023 was fixed at 221,000 pilgrims. In 2024, Indonesia received an additional quota allocation of 20,000 pilgrims, bringing the total quota to 241,000 the largest hajj quota in the history of Indonesian hajj administrations. Meanwhile, in 2025, Indonesia's hajj quota was set at 221,000 pilgrims.

Pemerintah Indonesia telah menetapkan biaya haji reguler 2025 yang dibebankan kepada tiap calon jemaah haji. Besaran BPIH Tahun 1446 H/2025 M berbeda pada masing-masing dari 13 embarkasi di Indonesia. Ketentuan mengenai BPIH tersebut diatur dalam Keputusan Presiden No. 6 Tahun 2025 tentang Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji Tahun 1446 Hijriah/2025 Masehi yang Bersumber dari Biaya Perjalanan Ibadah Haji dan Nilai Manfaat yang ditetapkan pada 12 Februari 2025. Berdasarkan Keputusan Presiden tersebut, besaran BPIH per jemaah ditetapkan dengan kisaran Rp80,9 juta hingga Rp94,9 juta sesuai dengan embarkasi keberangkatan. Sementara itu, besaran Biaya Perjalanan Ibadah Haji (Bipih) yang dibayarkan oleh Jemaah Haji Reguler berkisar antara Rp46,9 juta hingga Rp60,9 juta per jemaah, sedangkan selisih antara BPIH dan Bipih dipenuhi melalui pemanfaatan Nilai Manfaat Dana Haji sesuai ketentuan

The Government of Indonesia has established the 2025 regular hajj cost charged to each prospective pilgrim. The 1446 H/2025 AD Hajj Administration Costs (BPIH) varies across the 13 embarkation points in Indonesia. Provisions regarding BPIH are regulated under Presidential Decree No. 6 of 2025 concerning the Hajj Administration Costs for 1446 Hijri/2025 AD Sourced from the Hajj Travel Cost and Returns, enacted on February 12, 2025. Pursuant to the Presidential Decree, the BPIH per pilgrim ranges from Rp80.9 million to Rp94.9 million depending on the departure embarkation point. Meanwhile, the Hajj Travel Cost (Bipih) paid directly by Regular Hajj Pilgrims ranges from Rp46.9 million to Rp60.9 million per pilgrim, with the difference between BPIH and Bipih covered through the utilization of Hajj Fund Returns in accordance with applicable regulations. Bipih is allocated for hajj flight expenses, living allowances,

yang berlaku. Bipih dipergunakan untuk biaya penerbangan haji, biaya hidup, dan sebagian biaya layanan Arafah, Muzdalifah, dan Mina.

and a portion of the service costs in Arafah, Muzdalifah, and Mina.

Berikut adalah rincian Biaya Perjalanan Ibadah Haji (Bipih), Nilai Manfaat, dan BPIH sejak tahun 2010 sampai dengan tahun 2025, sebagaimana terlampir di bawah ini.

Below are the detailed breakdowns of the Hajj Travel Cost (Bipih), Returns, and BPIH from 2010 to 2025, as attached below.

Tahun Year	**Bipih** Hajj Travel Costs		**Nilai Manfaat** Return		**BPIH** Hajj Administration Cost	
	Nominal (Rp-ribu) (Rp-thousand)	%	**Nominal** (Rp-ribu) (Rp-thousand)	%	**Nominal** (Rp-ribu) (Rp-thousand)	%
2010	30.048	87,09%	4.454	12,91%	34.502	100,00%
2011	32.037	81,43%	7.306	18,57%	39.343	100,00%
2012	37.162	80,91%	8.769	19,09%	45.931	100,00%
2013	43.003	75,30%	14.109	24,70%	57.112	100,00%
2014	40.032	67,54%	19.242	32,46%	59.274	100,00%
2015	37.486	60,90%	24.072	39,10%	61.558	100,00%
2016	34.600	57,67%	25.399	42,33%	59.999	100,00%
2017	34.890	56,47%	26.896	43,53%	61.787	100,00%
2018	35.236	51,10%	33.720	48,90%	68.956	100,00%
2019	35.236	50,95%	33.924	49,05%	69.160	100,00%
2020	-	-	-	-	-	-
2021	-	-	-	-	-	-
2022	39.886	40,79%	57.905	59,21%	97.791	100,00%
2023	49.812	55,32%	40.237	44,68%	90.051	100,00%
2024	56.046	60,00%	37.364	40,00%	93.410	100,00%
2025	55.432	62,00%	33.978	38,00%	89.410	100,00%

Berdasarkan data historis, BPIH menunjukkan tren peningkatan dari tahun ke tahun. Namun demikian, proporsi antara komponen Bipih (biaya yang dibayar langsung oleh jemaah) dan Nilai Manfaat (subsidi hasil pengelolaan dana haji) dalam struktur BPIH tidak bersifat tetap. Fluktuasi ini dipengaruhi oleh berbagai dinamika, baik dari dalam maupun luar negeri, seperti perubahan harga layanan, pengenaan pajak di Arab Saudi, peningkatan standar pelayanan jemaah, fluktuasi nilai tukar, serta kenaikan signifikan pada komponen biaya masyair dan komponen lainnya. Sejak berlakunya Undang-Undang No. 34 Tahun 2014, pengelolaan dana haji secara resmi dilaksanakan oleh BPKH, yang mulai beroperasi pada tahun 2018. Salah satu mandat utama BPKH adalah mengelola dan mengembangkan dana haji melalui investasi, guna menghasilkan nilai manfaat yang dapat digunakan untuk mendukung pembiayaan BPIH setiap tahunnya.

Based on historical data, the BPIH has demonstrated an upward trend over the years. However, the proportion between the Bipih component (costs paid directly by pilgrims) and Returns (subsidies generated from hajj fund management) within the BPIH structure is not fixed. This fluctuation is influenced by various internal and external dynamics, such as changes in service prices, tax impositions in Saudi Arabia, higher standards for pilgrim services, exchange rate fluctuations, and significant cost increases in the masyair components and other operational elements. Since the enactment of Law No. 34 of 2014, hajj fund management has been officially carried out by BPKH, which began operations in 2018. One of BPKH's primary mandates is to manage and invest hajj funds to generate returns that support annual BPIH financing.

Investasi yang dilakukan oleh BPKH senantiasa mengacu pada prinsip syariah serta ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 5 Tahun 2018. Dana haji diinvestasikan secara hati-hati dan strategis dalam instrumen jangka pendek seperti deposito di bank syariah dan kas, serta instrumen jangka panjang seperti Sukuk Dana Haji Indonesia (SDHI) dan Surat Berharga Syariah Negara (SBSN), Dana haji juga diinvestasikan ke instrumen jangka menengah yaitu sukuk korporasi. Seluruh keputusan investasi BPKH didasarkan pada prinsip kehati-hatian, keamanan dana, nilai manfaat yang optimal, dan tingkat likuiditas yang memadai, guna menjamin keberlangsungan dan keberlanjutan pengelolaan dana haji nasional.

Investments made by BPKH strictly adhere to sharia principles and the provisions of Government Regulation of the Republic of Indonesia No. 5 of 2018. Hajj funds are invested prudently and strategically across short-term instruments such as deposits in shariah banks and cash equivalents as well as long-term instruments like Indonesian Hajj Fund Sukuk (SDHI) and Sovereign Sharia Securities (SBSN), The Hajj funds are also invested in medium-term instruments, namely corporate sukuk. All of BPKH's investment decisions are rooted in the principles of prudence, capital preservation, optimal returns, and adequate liquidity to ensure the ongoing sustainability and continuity of national hajj fund management.

Tinjauan Keuangan
Financial Overview

STANDAR PENYAJIAN INFORMASI LAPORAN KEUANGAN

Laporan Keuangan Tahun 2025 disusun dan disampaikan oleh BPKH kepada Presiden RI dan DPR RI melalui Menteri Agama RI, sesuai dengan amanah Pasal 52 UU No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji, Pasal 41 PP No. 5 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan UU No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji, Pasal 17 Perpres No. 110 Tahun 2017 tentang BPKH, dan BAB II PKBP Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pedoman Tata Kelola Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas *(Board Manual)* BPKH, yaitu Badan Pelaksana wajib menyampaikan Laporan Kinerja dan Laporan Keuangan.

STANDARDS FOR FINANCIAL STATEMENTS PRESENTATION

The 2025 Financial Statements prepared and submitted by BPKH to the President of the Republic of Indonesia and the House of Representatives of the Republic of Indonesia through the Minister of Religious Affairs of the Republic of Indonesia, in accordance with the mandate of Article 52 of Law No. 34 of 2014 concerning Hajj Fund Management, Article 41 of Government Regulation No. 5 of 2018 concerning the Implementation of Law No. 34 of 2014 concerning Hajj Fund Management, Article 17 of Presidential Regulation No. 110 of 2017 concerning BPKH, and Chapter II of the BPKH Executive Board Regulation (PKBP) No. 1 of 2024 concerning the Governance Guidelines for the Executive Board and Supervisory Board (Board Manual) of BPKH, which stipulates that the Executive Board is obligated to submit the Performance Report and the Financial Statements.

Laporan Keuangan BPKH untuk tahun yang berakhir per 31 Desember 2025 terdiri dari:

- Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian
- Laporan Operasional Konsolidasian
- Laporan Perubahan Aset Neto Konsolidasian
- Laporan Arus Kas Konsolidasian
- Laporan Realisasi Anggaran

BPKH's Financial Statements for the year ended December 31, 2025, consist of:

- Consolidated Statement of Financial Position
- Consolidated Statement of Operations
- Consolidated Statement of Changes in Net Assets
- Consolidated Statement of Cash Flows
- Budget Realization Report

Menurut opini Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI), laporan keuangan Konsolidasian BPKH, menyajikan secara wajar, dalam semua hal yang material, posisi keuangan BPKH tanggal 31 Desember 2025, dan operasional, arus kas serta perubahan aset neto untuk tahun yang berakhir

According to the opinion of the Audit Board of the Republic of Indonesia (BPK RI), the Consolidated Financial Statements of BPKH present fairly, in all material respects, the financial position of BPKH as of December 31, 2025, and its operational performance, cash flows, and changes in net assets for the

pada tanggal tersebut, sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan. Tinjauan keuangan membahas tentang analisa dan pembahasan kinerja keuangan yang terdiri atas Laporan Posisi Keuangan, Laporan Operasional Konsolidasian, dan Laporan Arus Kas Konsolidasian.

year then ended, in accordance with Indonesian Financial Accounting Standards. The financial review discusses the analysis and discussion of financial performance, comprising the Consolidated Statement of Financial Position, Consolidated Operational Statement, and Consolidated Statement of Cash Flows.

LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN

Pada tanggal 31 Desember 2025, BPKH mencatat peningkatan pada jumlah aset yakni sebesar 8,11% dibanding tahun sebelumnya. Sementara jumlah liabilitas juga tercatat naik yakni sebesar 8,82% dibading tahun 2024. Adapun jumlah aset neto tercatat meningkat 0,58% dibadingkan tahun 2024. Di sisi lain, dana syirkah temporer juga mengalami peningkatan yakni sebesar 9,61% dibanding tahun sebelumnya, dengan rincian sebagaimana terlampir berikut ini.

CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION

As of December 31, 2025, BPKH recorded an increase in total assets of 8.11% compared to the previous year. Meanwhile, total liabilities also recorded a growth of 8.82% compared to 2024. Total net assets grew by 0.58% relative to 2024. On the other hand, temporary syirkah funds grew by 9.61% over the prior year, with details as attached below.

Ikhtisar Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian
Summary of Consolidated Statement of Financial Position

Uraian Description	2025 (Rp-juta) (Rp-million)	2024 (Rp-juta) (Rp-million)	Kenaikan (Penurunan) Increase (Decrease)	
			Nominal (Rp-juta) (Rp-million)	Persentase Percentage (%)
Jumlah Aset Total Assets	238.964.087	221.045.101	17.918.986	8,11%
Jumlah Liabilitas Total Liabilities	181.145.759	166.464.412	14.681.347	8,82%
Dana Syirkah Temporer Temporary Syirkah Funds	35.442.880	32.334.463	3.108.417	9,61%
Jumlah Aset Neto Total Net Assets	22.375.448	22.246.226	129.222	0,58%
Jumlah Liabilitas, Dana Syirkah Temporer, dan Aset Neto Total Liabilities, Temporary Syirkah Funds, and Net Assets	238.964.087	221.045.101	17.918.986	8,11%

Aset

Per 31 Desember 2025, total aset BPKH tercatat sebesar Rp238,96 triliun, mengalami peningkatan sebesar Rp17,92 triliun atau 8,11% dibandingkan tahun 2024 yaitu sebesar Rp221,05 triliun. Adapun total aset BPKH terdiri dari Aset Investasi dan Penempatan Dana Jemaah serta Aset Operasional dan Lainnya, dengan rincian sebagaimana terlampir pada tabel di bawah ini.

Assets

As of December 31, 2025, BPKH's total assets were recorded at Rp238.96 trillion, representing an increase of Rp17.92 trillion or 8.11% compared to Rp221.05 trillion in 2024. BPKH's total assets comprise Investment Assets and Placement of Pilgrim Funds, as well as Operational and Other Assets, with details as presented in the table below.

Aset 2024-2025
Assets 2024-2025

Uraian Description	2025 (Rp-juta) (Rp-million)	2024 (Rp-juta) (Rp-million)	Kenaikan (Penurunan) Increase (Decrease)	
			Nominal (Rp-juta) (Rp-million)	Persentase Percentage (%)
Aset Investasi dan Penempatan Dana Jemaah Investment Assets and Placement of Pilgrim Funds				
Penempatan pada bank Placements in banks	40.289.942	33.756.852	6.533.090	19,35%
Emas dan rekening emas Gold and gold accounts	318.981	2.365	316.616	13.387,57%
Surat-surat berharga Securities	128.501.053	126.392.451	2.108.602	1,67%
Investasi langsung dan investasi lainnya Direct investments and other investments	197.321	388.110	(190.789)	-49,16%
Total Aset Investasi dan Penempatan Dana Jemaah Total Investment Assets and Placement of Pilgrim Funds	169.307.297	160.539.778	8.767.519	5,46%
Aset Operasional dan Lainnya Operational and Other Assets				
Kas dan setara kas Cash and cash equivalents	1.773.184	1.547.024	226.160	14,62%
Giro dan penempatan pada Bank Indonesia Current accounts and placements with Bank Indonesia	1.384.349	2.813.041	(1.428.692)	-50,79%
Piutang pembiayaan Financing receivables	5.278.262	4.078.059	1.200.203	29,43%
Pembiayaan bagi hasil Profit sharing financing	11.986.246	10.835.989	1.150.257	10,62%
Pendapatan yang masih harus diterima Accrued income	1.926.320	2.004.262	(77.942)	-3,89%
Surat-surat berharga Securities	32.373.744	31.129.322	1.244.422	4,00%
Investasi langsung dan investasi lainnya Direct and other investments	540.772	497.218	43.554	8,76%
Uang muka Advance payments	7.815.974	327.115	7.488.859	2.289,37%
Aset tetap-bersih Net fixed assets	2.137.620	2.219.569	(81.949)	-3,69%
Aset lainnya Other assets	4.440.319	5.053.724	(613.405)	-12,14%
Total Aset Operasional dan Lainnya Total Operational and Other Assets	69.656.790	60.505.323	9.151.467	15,13%
Jumlah Aset Total Assets	**238.964.087**	**221.045.101**	**17.918.986**	**8,11%**

Aset Investasi dan Penempatan Dana Jemaah

Pada tanggal 31 Desember 2025, total Aset Investasi dan Penempatan Dana Jemaah tercatat sebesar Rp169,31 triliun, mengalami peningkatan sebesar Rp8,77 triliun atau 5,46% dibandingkan posisi tanggal 31 Desember 2024 yaitu sebesar Rp160,54 triliun. Peningkatan ini disebabkan oleh peningkatan penempatan dana untuk optimalisasi likuiditas, pertumbuhan stabil pada instrumen surat berharga, serta langkah diversifikasi aktif ke dalam komoditas emas sebagai *safe-haven asset*.

Investment Assets and Placement of Pilgrim Funds

As of December 31, 2025, the total Investment Assets and Placement of Pilgrim Funds was recorded at Rp169.31 trillion, an increase of Rp 8.77 trillion or 5.46% compared to Rp160.54 trillion as of December 31, 2024. This increase was driven by higher fund placements to optimize liquidity, stable growth in securities instruments, and active diversification into gold commodities as a safe-haven asset.

Aset Operasional dan Lainnya

Per 31 Desember 2025, BPKH mencatat total Aset Operasional dan Lainnya sebesar Rp69,66 triliun, mengalami peningkatan sebesar Rp9,15 triliun atau 15,13% dibandingkan tahun 2024 sebesar Rp60,51 triliun. Hal ini lebih dikarenakan peningkatan signifikan pada alokasi Uang Muka untuk pemesanan layanan operasional ibadah haji tahun selanjutnya, serta pertumbuhan pada Surat-Surat Berharga, Piutang Pembiayaan, dan Pembiayaan Bagi Hasil milik entitas anak.

Operational and Other Assets

As of December 31, 2025, BPKH recorded total Operational and Other Assets of Rp69.66 trillion, an increase of Rp9.15 trillion or 15.13% compared to 2024 of Rp60.51 trillion. This was primarily driven by a significant increase in Advances allocated for booking next year's hajj operational services, alongside growth in Securities, Financing Receivables, and Profit-Sharing Financing held by subsidiaries.

Liabilitas

Pada tanggal 31 Desember 2025, total liabilitas BPKH tercatat sebesar Rp181,15 triliun, mengalami peningkatan sebesar Rp14,68 triliun atau 8,82% dibandingkan posisi tanggal 31 Desember 2024 yaitu sebesar Rp116,46 triliun. Adapun total liabilitas BPKH terdiri dari Liabilitas Jemaah serta Liabilitas Non-Jemaah, dengan rincian sebagaimana terlampir pada tabel di bawah ini.

Liabilities

As of December 31, 2025, BPKH's total liabilities were recorded at Rp181.15 trillion, an increase of Rp14.68 trillion or 8.82% compared to the position as of December 31, 2024, which stood at Rp116.46 trillion. BPKH's total liabilities comprise Pilgrim Liabilities and Non-Pilgrim Liabilities, with details as presented in the table below.

Liabilitas 2024-2025
Liabilities 2024-2025

Uraian Description	**2025 (Rp-juta)** (Rp-million)	**2024 (Rp-juta)** (Rp-million)	**Kenaikan (Penurunan)** Increase (Decrease)	
			Nominal (Rp-juta) (Rp-million)	**Persentase** Percentage (%)
Liabilitas Jemaah Pilgrim Liabilities				
Utang jemaah jangka pendek Short term pilgrim liabilities	10.828.989	1.255.755	9.573.234	762,35%
Utang jemaah jangka panjang Long term pilgrim liabilities	157.898.978	151.694.051	6.204.927	4,09%
Total Liabilitas Jemaah Total Pilgrim Liabilities	168.727.967	152.949.806	15.778.161	10,32%

Uraian Description	2025 (Rp-juta) (Rp-million)	2024 (Rp-juta) (Rp-million)	Kenaikan (Penurunan) Increase (Decrease)	
			Nominal (Rp-juta) (Rp-million)	Persentase Percentage (%)
Liabilitas Non-Jemaah Non-Pilgrim Liabilities				
Dana simpanan nasabah bank Bank customer deposit	11.539.166	10.719.054	820.112	7,65%
Pinjaman yang diterima Loan received	221.022	1.909.965	(1.688.943)	-88,43%
Utang lain-lain Other payables	657.604	885.587	(227.983)	-25,74%
Total Liabilitas Non-Jemaah Total Non-Pilgrim Liabilities	12.417.792	13.514.606	(1.096.814)	-8,12%
Jumlah Liabilitas Total Liabilities	**181.145.759**	**166.464.412**	**14.681.347**	**8,82%**

Liabilitas Jemaah

Pada tanggal 31 Desember 2025, total Liabilitas Jemaah tercatat sebesar Rp168,73 triliun, mengalami peningkatan sebesar Rp15,78 triliun atau 10,32% dibandingkan posisi tanggal 31 Desember 2024 yaitu sebesar Rp152,95 triliun. Peningkatan ini disebabkan oleh yang utama berasal dari peningkatan setoran pendaftaran jemaah haji dan adanya distribusi bagi hasil nilai manfaat untuk jemaah tunggu.

Liabilitas Non-Jemaah

Per 31 Desember 2025, BPKH mencatat total Liabilitas Non-Jemaah sebesar Rp12,42 triliun, mengalami penurunan sebesar Rp1,09 triliun atau 8,12% dibandingkan tahun 2024 sebesar Rp13,52 triliun. Penurunan ini lebih dikarenakan penurunan liabilitas di entitas anak BMI kepada Bank Indonesia.

Pilgrim Liabilities

As of December 31, 2025, total Pilgrim Liabilities were recorded at Rp168.73 trillion, representing an increase of Rp15.78 trillion or 10.32% compared to the position as of December 31, 2024, which stood at Rp152.95 trillion. This increase was primarily driven by higher hajj pilgrim registration deposits and the distribution of returns to waiting pilgrims.

Non-Pilgrim Liabilities

As of December 31, 2025, BPKH recorded total Non-Pilgrim Liabilities of Rp12.42 trillion, representing a decrease of Rp1.09 trillion or 8.12% compared to Rp13.52 trillion in 2024. This decrease was primarily due to a decline in liabilities at the subsidiary entity, BMI, to Bank Indonesia.

Dana Syirkah Temporer

Temporary Syirkah Fund

Dana Syirkah Temporer 2024-2025
Temporary Syirkah Fund 2024-2025

Uraian Description	2025 (Rp-juta) (Rp-million)	2024 (Rp-juta) (Rp-million)	Kenaikan (Penurunan) Increase (Decrease)	
			Nominal (Rp-juta) (Rp-million)	Persentase Percentage (%)
Jumlah Dana Syirkah Temporer Total Temporary Syirkah Fund	35.442.880	32.334.463	3.108.417	9,61%

Dana *syirkah* temporer merupakan investasi dengan akad *mudharabah mutlaqah* di mana pemilik dana *(shahibul maal)* memberikan kebebasan kepada pengelola dana *(mudharib/Bank)* dalam pengelolaan investasinya dan akan memperoleh bagi hasil sesuai dengan nisbah yang disepakati. Dana *syirkah* temporer terdiri dari tabungan mudharabah, deposito berjangka *mudharabah*, sertifikat investasi mudharabah antar bank dan sukuk *mudharabah* subordinasi.

Temporary syirkah funds represented investments based on a mudharabah mutlaqah contract. Under this arrangement, the fund provider (shahibul maal) grants the fund manager (mudharib/Bank) complete freedom in managing the investment. The fund provider then receives a share of the profits based on an agreed-upon ratio. These temporary syirkah funds consist of mudharabah savings, mudharabah term deposits, interbank mudharabah investment certificates, and subordinated mudharabah sukuk.

Pada tanggal 31 Desember 2025, entitas anak BPKH membukukan dana syirkah temporer yang merupakan kontribusi dari entitas anak sebesar Rp35,44 triliun, mengalami peningkatan sebesar Rp3,11 triliun atau 9,61% dibandingkan posisi 31 Desember 2024 sebesar Rp32,34 triliun.

As of December 31, 2025, BPKH's subsidiaries recorded temporary syirkah funds contributing Rp35.44 trillion, representing an increase of Rp3.11 trillion or 9.61% compared to Rp32.34 trillion as of December 31, 2024.

Aset Neto

Net Assets

Aset neto adalah selisih antara aset dan liabilitas yang diklasifikasikan berdasarkan sifat sumber daya, yaitu aset neto tanpa pembatasan dan aset neto dengan pembatasan. Nilai aset neto tanpa pembatasan mencakup saldo awal aset neto tanpa pembatasan, surplus entitas anak, dan *surplus* (defisit) komprehensif tahun berjalan. Nilai aset neto dengan pembatasan mencakup saldo awal aset neto dengan pembatasan, surplus (defisit) tahun berjalan Penyelenggaraan Ibadah Haji (PIH) dan Dana Abadi Umat (DAU) serta koreksi saldo awal PIH dan DAU.

Net assets represent the difference between assets and liabilities, classified based on the nature of the resources into unrestricted net assets and restricted net assets. Unrestricted net assets include the beginning balance of unrestricted net assets, the subsidiary's surplus, and the comprehensive surplus (deficit) for the current year. Restricted net assets include the beginning balance of restricted net assets, the current year surplus (deficit) of the Hajj Administration and the Ummah Endowment Fund, as well as prior-period adjustments to the beginning balances of PIH and DAU.

Nilai kepentingan non-pengendali atas aset neto entitas anak yang dikonsolidasi mencakup pengakuan awal kepentingan non-pengendali pada tanggal akuisisi, penyesuaian perubahan kepemilikan dan *surplus* komprehensif tahun berjalan.

The value of non-controlling interests in the net assets of consolidated subsidiaries includes the initial recognition of non-controlling interests as of the acquisition date, adjustments for changes in ownership interest, and the current year's comprehensive surplus.

Aset Neto 2024-2025
Net Assets 2024-2025

Uraian Description	2025 (Rp-juta) (Rp-million)	2024 (Rp-juta) (Rp-million)	Kenaikan (Penurunan) Increase (Decrease)	
			Nominal (Rp-juta) (Rp-million)	Persentase Percentage (%)
Aset neto dengan pembatasan Unrestricted net assets	20.601.215	20.566.911	34.304	0,17%
Aset neto tanpa pembatasan Restricted net assets	1.344.132	1.257.743	86.389	6,87%
Kepentingan entitas induk – BPKH Interest of parent entity–BPKH	21.945.347	21.824.654	120.693	0,55%
Kepentingan non - pengendali atas aset neto entitas anak yang dikonsolidasi Non-controlling interest in net assets of consolidated subsidiaries	430.101	421.572	8.529	2,02%
Jumlah Aset Neto Total Net Assets	22.375.448	22.246.226	129.222	0,58%

Pada tanggal 31 Desember 2025, BPKH mencatat aset neto sebesar Rp22,37 triliun, mengalami peningkatan sebesar Rp129,22 miliar atau 0,58% dibandingkan posisi 31 Desember 2024 yaitu sebesar Rp22,25 triliun. Peningkatan Peningkatan ini terutama berasal dari tambahan surplus komprehensif tahun berjalan sebesar Rp98,11 miliar dan koreksi positif aset neto PIH dan DAU sebesar Rp31,11 miliar.

As of December 31, 2025, BPKH recorded net assets of Rp22.37 trillion, an increase of Rp129.22 billion or 0.58% compared to Rp22.25 trillion as of December 31, 2024. This increase was primarily driven by an additional comprehensive surplus for the current year amounting to Rp98.11 billion and a positive net asset adjustment for PIH and DAU totaling Rp31.11 billion.

LAPORAN OPERASIONAL KONSOLIDASIAN

Sejajarkan dengan narasi inggris BPKH Ltd., BPKH membagi laporan operasional konsolidasiannya menjadi 2 (dua) bagian besar yaitu Laporan Operasional dengan Pembatasan dari Pemberi Sumber Daya dan Laporan Operasional tanpa Pembatasan dari Pemberi Sumber Daya yang masing-masing memberikan surplus sebesar Rp3,19 miliar dan Rp32,61 miliar di tahun 2025. Adapun penjelasan pos laba rugi dikategorikan berdasarkan saldo-saldo Entitas Induk (BPKH) dan Entitas Anak, yang belum digabungkan berdasarkan klasifikasi rincian tiap unsur yang membentuk akun sesuai sifat dan karakteristik transaksi.

CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS

With the consolidation of the Financial Statements of BMI and BPKH Ltd., BPKH divides its consolidated operational statement into 2 (two) major parts: Operational Statement with Resource Provider Restrictions and Operational Statement without Resource Provider Restrictions, which generated surpluses of Rp3.19 billion and Rp32.61 billion in 2025, respectively. The explanation of profit and loss items is categorized based on the balances of the Parent Entity (BPKH) and Subsidiaries, prior to combination based on the detailed classification of each element forming the account according to the nature and characteristics of the transactions.

Ikhtisar Laporan Operasional Konsolidasian 2024-2025
Overview of Consolidated Statements of Operations 2024-2025

Uraian Description	2025 (Rp-juta) (Rp-million)	2024 (Rp-juta) (Rp-million)	Kenaikan (Penurunan) Increase (Decrease)	
			Nominal (Rp-juta) (Rp-million)	Persentase Percentage (%)
A. DENGAN PEMBATASAN DARI PEMBERI SUMBER DAYA With Restrictions from Provider of Resources				
DANA PENYELENGGARAAN IBADAH HAJI (PIH) Hajj Administration Cost (PIH)				
Pendapatan nilai manfaat PIH Return income from PIH	11.824.244	11.517.306	306.938	2,67%
Beban pajak dan pengurang nilai manfaat Tax expenses and return deductions	(343.186)	(277.844)	(65.342)	23,52%
Pendapatan Nilai Manfaat PIH – bersih Return income from PIH – net	11.481.058	11.239.462	241.596	2,15%
Pendapatan hibah Grant income	-	-	-	-
Distribusi bagi hasil nilai manfaat Distribution of return profit-sharing	(4.399.870)	(2.299.932)	(2.099.938)	91,30%
Beban operasional BPKH BPKH operating expenses	(423.801)	(444.559)	20.758	-4,67%
Penyaluran hibah Grant allocation	0,00	(4.732)	(4.732)	-100,00%
Pendapatan (beban) lain-lain PIH Other income (expense) of PIH	267.901	0,00	267.901	100,00%
Jumlah Bersih Penyaluran Nilai Manfaat PIH dan Hibah Net Distribution of Return from PIH and Grant	(4.555.770)	(2.749.223)	(1.806.547)	65,71%
Nilai manfaat tersedia untuk PIH Return available for PIH	6.925.288	8.490.239	(1.564.951)	-18,43%
Pendapatan Setoran Jemaah Berangkat Pilgrimage Deposit Income	11.685.066	12.394.913	(709.847)	-5,73%
Beban PIH PIH Expenses	(18.653.092)	(19.909.872)	1.256.780	-6,31%
Surplus (Defisit) PIH Surplus (Deficit) of PIH	(6.968.026)	(7.514.959)	546.933	-7,28%
Surplus (Defisit) Dana PIH Surplus (Deficit) of PIH Funds	(42.738)	975.280	(1.018.018)	-104,38%

Uraian Description	2025 (Rp-juta) (Rp-million)	2024 (Rp-juta) (Rp-million)	Kenaikan (Penurunan) Increase (Decrease)	
			Nominal (Rp-juta) (Rp-million)	Persentase Percentage (%)
DANA ABADI UMAT (DAU) Ummah Endowment Fund (DAU)				
Pendapatan nilai manfaat DAU Return income from DAU	313.513	307.436	6.077	1,98%
Beban Pajak dan pengurang nilai manfaat DAU Tax Expenses and DAU return deductions	(41.612)	(41.308)	(304)	0,74%
Pendapatan Nilai Manfaat DAU – bersih Return Income from DAU – net	271.901	266.128	5.773	2,17%
Penyaluran Program Kemaslahatan Disbursement for Maslahah Program	(262.768)	(230.267)	(32.501)	14,11%
Pendapatan (beban) lain-lain DAU Other income (expenses) from DAU	0,00	144	(144)	-100,00%
Jumlah Bersih Penyaluran Nilai Manfaat DAU Net Distribution of Return from DAU	(262.768)	(230.123)	(32.645)	14,19%
Surplus (Defisit) DAU Surplus (Deficit) of DAU	9.133	36.005	(26.873)	-74,63%
Total Surplus (Defisit) Dana Total Surplus (Deficit) of Fund	(33.605)	1.011.285	(1.044.890)	-103,32%
Bagian laba entitas anak Profit share of subsidiaries	-	-	-	-
Penggunaan nilai manfaat akumulasi tahun sebelumnya Use of accumulated return of the previous year	-	-	-	-
Pendapatan lain-lain Other income	45.519	1.382	44.137	3.193,70%
Beban lain-lain Other expenses	0,00	(26)	(26)	-100,00%
Surplus (Defisit) Sebelum Pajak Penghasilan Surplus (Deficit) Before Income Tax	11.914	1.012.641	(1.000.727)	-98,82%
Beban Pajak Penghasilan – induk Income Tax Expenses—parent	(8.722)	(15.408)	6.686	-43,39%
TOTAL SURPLUS (DEFISIT) DENGAN PEMBATASAN TOTAL RESTRICTED SURPLUS (DEFICIT)	**3.192**	**997.233**	**(994.041)**	**-99,68%**
B. TANPA PEMBATASAN DARI PEMBERI SUMBER DAYA WITHOUT RESTRICTIONS FROM RESOURCE PROVIDERS				
Pendapatan hibah Grant revenue	-	-	-	-
Pendapatan usaha entitas anak Revenues of subsidiaries	2.997.278	3.028.042	(30.764)	-1,02%
Beban usaha dan operasional entitas anak Business and operating of subsidiaries	(3.002.407)	(3.029.766)	27.359	-0,90%

Uraian Description	2025 (Rp-juta) (Rp-million)	2024 (Rp-juta) (Rp-million)	Kenaikan (Penurunan) Increase (Decrease)	
			Nominal (Rp-juta) (Rp-million)	Persentase Percentage (%)
Pendapatan (Beban) lain-lain entitas anak – bersih Other Income (Expenses) of subsidiaries—net	44.591	157.339	(112.748)	-71,66%
Surplus Sebelum Pajak Penghasilan Surplus Before Income Tax	39.462	155.615	(116.153)	-74,64%
Beban pajak penghasilan – anak Income tax expenses—subsidiaries	(6.852)	(1.957)	(4.895)	250,13%
TOTAL SURPLUS (DEFISIT) TANPA PEMBATASAN TOTAL UNRESTRICTED SURPLUS (DEFICIT)	32.610	153.658	(121.048)	-78,78%
Keuntungan (kerugian) tahun berjalan dari operasi yang dihentikan Profit (loss) for the year from discontinued operations	-	-	-	-
TOTAL SURPLUS (DEFISIT) TAHUN BERJALAN TOTAL SURPLUS (DEFICIT) FOR THE YEAR	35.802	1.150.891	(1.115.089)	-96,89%
Penghasilan (beban) komprehensif lain Other comprehensive income (expense)	62.309	139.678	(77.369)	-55,39%
TOTAL SURPLUS (DEFISIT) KOMPREHENSIF TOTAL COMPREHENSIVE SURPLUS (DEFICIT)	98.111	1.290.569	(1.192.458)	-92,40%
Total surplus (defisit) tahun berjalan yang diatribusikan kepada: Total surplus (deficit) for the year attributable to:				
Entitas induk (BPKH) Parent entity (BPKH)	31.334	1.127.636	(1.096.302)	-97,22%
Kepentingan nonpengendali Noncontrolling interest	4.468	23.255	(18.787)	-80,79%
	35.802	**1.150.891**	**(1.115.089)**	**-96,89%**
Total penghasilan (beban) komprehensif lain tahun berjalan yang diatribusikan kepada: Total other comprehensive income (expenses) for the year attributable to:				
Entitas induk (BPKH) Parent entity (BPKH)	58.248	142.493	(84.245)	-59,12%
Kepentingan nonpengendali Noncontrolling interest	4.061	(2.815)	6.876	-244,26%
	62.309	**139.678**	**(77.369)**	**-55,39%**

Dana Penyelenggaraan Ibadah Haji (PIH)

Dana Penyelenggaraan Ibadah Haji (PIH) pada tahun 2025, mengalami defisit sebesar Rp42,74 miliar, sementara pada tahun 2024 dana PIH yang dibukukan BPKH tercatat surplus sebesar Rp975,28 miliar. Hal ini terutama disebabkan oleh kenaikan distribusi bagi hasil nilai manfaat untuk Jemaah Tunggu sebesar Rp2,10 triliun, dibanding tahun sebelumnya. Penurunan tersebut sebagian diimbangi oleh membaiknya defisit PIH sebesar Rp546,93 miliar di 2025.

Hajj Administration Cost

In 2025, the Hajj Administration Cost (PIH) experienced a deficit of Rp42.74 billion, whereas in 2024, the PIH fund recorded by BPKH posted a surplus of Rp975.28 billion. This was primarily caused by an increase in return distributions to waiting pilgrims amounting to Rp2.10 trillion compared to the previous year. This decrease was partially offset by an improvement in the PIH deficit by Rp546.93 billion in 2025.

Dana Abadi Umat (DAU)

Pada tahun 2025, Dana Abadi Umat (DAU) yang dibukukan BPKH tercatat surplus sebesar Rp9,13 miliar, dan mengalami penurunan Rp26,87 miliar atau 74,63% dibandingkan tahun 2024 dengan surplus dana sebesar Rp36,01 miliar. Penurunan ini terutama disebabkan oleh kenaikan penyaluran program kemaslahatan sebesar Rp32,50 miliar. Hal ini menunjukkan efektivitas penyaluran program kemaslahatan yang lebih baik dibanding tahun sebelumnya.

Total Surplus (Defisit) Laporan Operasional dengan Pembatasan dari Pemberi Sumber Daya

Adapun pada tahun 2025, BPKH mencatatkan total surplus atas Laporan Operasional dengan pembatasan dari pemberi sumber daya sebesar Rp3,19 miliar, mengalami penurunan sebesar Rp994,04 miliar atau 99,68% dibandingkan tahun 2024 sebesar Rp997,23 miliar. Hal ini terutama disebabkan oleh peningkatan distribusi bagi hasil nilai manfaat yang lebih besar sekitar 91,30% dibanding tahun sebelumnya. Dengan tingginya tekanan penyelenggaraan ibadah haji yang tinggi, BPKH bersama Pemerintah dan DPR RI tetap berkomitmen untuk memberikan distribusi bagi hasil nilai manfaat yang semakin besar untuk Jemaah Tunggu.

Total Surplus (Defisit) Laporan Operasional Tanpa Pembatasan dari Pemberi Sumber Daya

Sementara itu, pada tahun 2025, BPKH membukukan surplus atas Laporan Operasional tanpa pembatasan dari pemberi sumber daya sebesar Rp32,61 miliar, mengalami penurunan Rp121,05 miliar atau 78,78% dibandingkan dengan tahun 2024 sebesar Rp153,66 miliar. Penurunan ini terutama lebih dikarenakan menurunnya pendapatan entitas anak, yakni BMI.

Total Surplus (Defisit) Tahun Berjalan

Pada tahun 2025, BPKH membukukan total surplus tahun berjalan atas Laporan Operasional sebesar Rp35,80 miliar, mengalami penurunan Rp1,12 triliun atau 96,89% dibandingkan tahun 2024 yaitu surplus sebesar Rp1,15 triliun. Penurunan ini terutama disebabkan oleh penurunan surplus dengan pembatasan sebesar Rp994,04 miliar, dari Rp997,23 miliar menjadi Rp3,19 miliar, serta penurunan surplus tanpa pembatasan sebesar Rp121,05 miliar.

Ummah Endowment Fund

In 2025, the Ummah Endowment Fund (DAU) recorded by BPKH posted a surplus of Rp9.13 billion, representing a decrease of Rp26.87 billion or 74.63% compared to 2024, which recorded a surplus of Rp36.01 billion. This decrease was primarily caused by an increase in the disbursement of the Maslahah Program amounting to Rp32.50 billion. This demonstrates increased effectiveness in the disbursement of the Maslahah Program compared to the previous year.

Total Surplus (Deficit) from Operations with Restriction from Provider of Resources

In 2025, BPKH recorded total surplus from Operations with Restrictions from Provider of Resources of Rp3.19 billion, representing a decrease of Rp994.04 billion or 99.68% compared to Rp997.23 billion in 2024. This was primarily driven by an increase in return distributions, which rose by approximately 91.30% compared to the previous year. Despite significant pressures in hajj operational administration, BPKH, together with the Government and the DPR RI, remains committed to providing higher return distributions to waiting pilgrims.

Total Surplus (Deficit) from Operations without Restriction from Provider of Resources

Meanwhile, in 2025, BPKH recorded surplus from Operations without Restriction from Provider of Resources of Rp32.61 billion, representing a decrease of Rp121.05 billion or 78.78% compared to Rp153.66 billion in 2024. This decrease was primarily due to lower revenue generated by the subsidiary, BMI.

Total Surplus (Deficit) for the Year

In 2025, BPKH recorded total surplus for the year from Operations of Rp35.80 billion, representing a decrease of Rp1.12 trillion or 96.89% compared to 2024, which recorded a surplus of Rp1.15 trillion. This decrease was primarily caused by a decline in restricted surplus of Rp994.04 billion, from Rp997.23 billion to Rp3.19 billion, as well as a decrease in unrestricted surplus of Rp121.05 billion.

Penghasilan (Beban) Komprehensif Lain

Pada tahun 2025, BPKH membukukan penghasilan komprehensif lain sebesar Rp62,31 miliar, mengalami penurunan sebesar Rp77,37 miliar atau 55,39% dibandingkan tahun 2024 yang mencatatkan penghasilan komprehensif lain sebesar Rp139,68 miliar.

Other Comprehensive Income (Expenses)

In 2025, BPKH recorded other comprehensive income of Rp62.31 billion, representing a decrease of Rp77.37 billion or 55.39% compared to 2024, which recorded other comprehensive income of Rp139.68 billion.

Total *Surplus* (Defisit) Komprehensif

Berdasarkan akumulasi dari total surplus tahun berjalan dan penghasilan komprehensif lain, pada tahun 2025, BPKH membukukan total surplus komprehensif sebesar Rp98,11 miliar, mengalami penurunan sebesar Rp1,19 triliun atau 92,40% dibandingkan tahun 2024 yaitu surplus sebesar Rp1,29 triliun.

Total Comprehensive Surplus (Deficit)

Based on the accumulation of total surplus for the year and other comprehensive income, in 2025, BPKH recorded total comprehensive surplus of Rp98.11 billion, representing a decrease of Rp1.19 trillion or 92.40% compared to 2024, which recorded a surplus of Rp1.29 trillion.

LAPORAN ARUS KAS KONSOLIDASIAN

Pada tanggal 31 Desember 2025, BPKH mencatat jumlah Kas dan Setara Kas sebesar Rp3,16 triliun, mengalami penurunan sebesar Rp1,20 triliun atau 27,58% dibandingkan posisi 31 Desember 2024 yaitu sebesar Rp4,36 triliun. Penurunan tersebut terutama berasal dari arus kas bersih yang digunakan untuk aktivitas investasi. Hal ini menunjukkan upaya BPKH untuk memaksimalkan pengelolaan dana haji pada instrumen investasi.

CONSOLIDATED STATEMENTS OF CASH FLOWS

As of December 31, 2025, BPKH recorded total Cash and Cash Equivalents of Rp3.16 trillion, representing a decrease of Rp1.20 trillion or 27.58% compared to Rp4.36 trillion as of December 31, 2024. This decrease was primarily attributable to net cash used in investing activities. This reflects BPKH's efforts to maximize the management of hajj funds across investment instruments.

Arus Kas Konsolidasian 2024-2025
Consolidated Cash Flows 2024-2025

Uraian Description	**2025 (Rp-juta)** (Rp-million)	**2024 (Rp-juta)** (Rp-million)	**Kenaikan (Penurunan)** Increase (Decrease)	
			Nominal (Rp-juta) (Rp-million)	**Persentase** Percentage (%)
Arus Kas dari Aktivitas Operasi Cash Flows from Operating Activities	375.021	1.277.964	(902.943)	-70,65%
Arus Kas dari Aktivitas Investasi Cash Flows from Investing Activities	(11.067.686)	(4.886.529)	(6.181.157)	126,49%
Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan Cash Flows from Financing Activities	9.490.133	765.110	8.725.023	1.140,36%
Kenaikan (Penurunan) Kas dan Setara Kas Increase (Decrease) of Cash and Cash Equivalents	(1.202.532)	(2.843.455)	1.640.923	-57,71%
Kas dan Setara Kas Pada Awal Tahun Cash and Cash Equivalents at Beginning of Year	4.360.065	7.203.520	(2.843.455)	-39,47%
Kas dan Setara Kas Pada Akhir Tahun Cash and Cash Equivalents at End of Year	3.157.533	4.360.065	(1.202.532)	-27,58%

Berikut disampaikan kinerja arus kas BPKH secara konsolidasian, untuk tahun 2025 dibanding tahun 2024.

Arus Kas dari Aktivitas Operasi

Arus kas bersih yang diperoleh dari aktivitas operasi tahun 2025 tercatat sebesar Rp375,02 miliar, mengalami penurunan sebesar Rp902,94 miliar atau 70,65% dibandingkan tahun 2024 sebesar Rp1,28 triliun. Penurunan ini terutama disebabkan oleh peningkatan signifikan pengeluaran uang muka penyelenggaraan ibadah haji tahun berikutnya sebesar Rp7,49 triliun, dari Rp327,11 miliar pada 2024 menjadi Rp7,82 triliun pada 2025.

Arus dari Aktivitas Investasi

Arus kas bersih yang digunakan untuk aktivitas investasi tahun 2025 tercatat sebesar Rp11.07 triliun, mengalami peningkatan sebesar Rp6,18 triliun atau 126,49% dibandingkan tahun 2024 yang tercatat sebesar Rp4,89 triliun. Peningkatan penggunaan kas ini terutama disebabkan oleh kenaikan penempatan dana pada bank, yang berubah dari arus kas masuk sebesar Rp1,22 triliun pada 2024 menjadi arus kas keluar sebesar Rp6,50 triliun pada 2025, serta meningkatnya investasi dalam rangka memaksimalkan dana haji untuk mendapatkan nilai manfaat yang optimal.

Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan

Arus kas bersih yang diperoleh dari aktivitas pendanaan tahun 2025 tercatat sebesar Rp9,49 triliun, mengalami peningkatan sebesar Rp8,73 triliun atau 1.140,36% dibandingkan tahun 2024 sebesar Rp765,11 miliar. Peningkatan ini terutama disebabkan oleh kenaikan penerimaan setoran pendaftaran Jemaah dan setoran lunas Jemaah yang akan berangkat haji sebesar Rp7,28 triliun, dari Rp19,35 triliun pada 2024 menjadi Rp26,63 triliun pada 2025, serta lebih rendahnya pengeluaran untuk pengembalian kepada PIHK dan transfer penyelenggaraan ibadah haji dari setoran jemaah.

Below is the consolidated cash flow performance of BPKH for 2025 compared to 2024.

Cash Flows from Operating Activities

Net cash flow from operating activities in 2025 was recorded at Rp375.02 billion, representing a decrease of Rp902.94 billion or 70.65% compared to Rp1.28 trillion in 2024. This decrease was primarily caused by a significant increase in advance payments for the following year's hajj operational administration amounting to Rp7.49 trillion, from Rp327.11 billion in 2024 to Rp7.82 trillion in 2025.

Cash Flows from Investing Activities

Net cash flow used in investing activities in 2025 was recorded at Rp11.07 trillion, representing an increase of Rp6.18 trillion or 126.49% compared to Rp4.89 trillion recorded in 2024. This increase in cash usage was primarily driven by a rise in fund placements with banks—shifting from a cash inflow of Rp1.22 trillion in 2024 to a cash outflow of Rp6.50 trillion in 2025—as well as increased investments aimed at maximizing hajj funds to achieve optimal returns.

Cash Flows from Financing Activities

Net cash flow from financing activities in 2025 was recorded at Rp9.49 trillion, representing an increase of Rp8.73 trillion or 1,140.36% compared to Rp765.11 billion in 2024. This increase was primarily driven by a higher collection of pilgrim registration deposits and full settlement payments from departing pilgrims amounting to Rp7.28 trillion, rising from Rp19.35 trillion in 2024 to Rp26.63 trillion in 2025, as well as lower expenditures for refunds to PIHK and hajj administration transfers funded by pilgrim deposits.

Informasi Keuangan Material Lainnya
Other Material Financial Information

KEMAMPUAN MEMBAYAR UTANG DAN TINGKAT KOLEKTIBILITAS PIUTANG

Kemampuan Membayar Utang

Kemampuan BPKH untuk membayar hutang atas pinjaman dapat dijelaskan melalui kemampuan membayar utang jangka pendek dan jangka panjang tahun 2025, sebagai berikut:

Kemampuan Membayar Utang Jangka Pendek

Tingkat kemampuan BPKH dalam memenuhi liabilitas/utang jangka pendek diukur berdasarkan rasio likuiditas. Dalam menyusun manajemen portofolio BPKH senantiasa memperhatikan tingkat likuiditas, sebagaimana telah diatur pada UU No. 34 Tahun 2014 Pasal 47 (1) yaitu BPKH wajib mengelola dan menyediakan keuangan haji yang setara dengan kebutuhan 2 (dua) kali BPIH. Tingkat likuiditas dapat ditunjukkan dengan Rasio Kas dan Rasio Lancar. Rasio Kas menjelaskan kemampuan BPKH untuk melunasi liabilitas jangka pendeknya melalui kas dan setara kas (aset yang paling likuid) yang dimiliki. Rasio Lancar merupakan rasio yang digunakan untuk melihat kemampuan BPKH untuk membayar hutang dengan menggunakan aktiva lancar.

BPKH wajib mengelola dan menyediakan Keuangan Haji yang setara dengan kebutuhan 2 (dua) kali biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji telah memenuhi ketentuan sebagaimana diatur dalam UU No. 37 Tahun 2014 pasal 47 (1). Mengingat BPKH tidak lagi mengkategorikan aset dan liabilitasnya menjadi jangka pendek dan jangka Panjang, maka tidak dapat dilakukan analisis atas kemampuan membayar utang jangka pendek melalui rasio-rasio likuiditas.

Kemampuan Membayar Utang Jangka Panjang

Sementara itu, untuk mengukur tingkat kemampuan dalam memenuhi segala liabilitasnya termasuk liabilitas/utang jangka panjang, BPKH menggunakan rasio solvabilitas. Dalam hal ini, rasio solvabilitas adalah ukuran yang dipergunakan untuk menghitung tingkat kemampuan BPKH dalam memenuhi segala liabilitasnya apabila saat ini BPKH dan entitas anak dilikuidasi.

Mengingat BPKH tidak memiliki ekuitas maka rasio solvabilitas hanya diperhitungkan untuk liabilitas terhadap aset. Berikut adalah tabel perhitungan rasio solvabilitas tahun 2025 dan 2024:

SOLVENCY AND RECEIVABLES COLLECTABILITY

Solvency

BPKH's ability to repay its obligations can be assessed through its short-term and long-term debt capacity for 2025, as follows:

Ability to Repay Short-Term Debt

BPKH's ability to fulfill its short-term liabilities/debts is measured based on liquidity ratios. In managing its portfolio, BPKH consistently considers liquidity levels, as mandated by Law No. 34 of 2014 Article 47 (1), which states that BPKH must manage and provide hajj fund equivalent to 2 (two) times the BPIH requirement. Liquidity levels are indicated by the Cash Ratio and Current Ratio. The Cash Ratio reflects BPKH's ability to settle its short-term liabilities using its cash and cash equivalents (the most liquid assets). The Current Ratio measures BPKH's ability to pay debts using current assets.

BPKH's management and provision of hajj fund equivalent to 2 (two) times the Hajj Administration Cost has fulfilled the provisions stipulated in Law No. 34 of 2014 Article 47 (1). Given that BPKH no longer categorizes its assets and liabilities into short-term and long-term, an analysis of its ability to pay short-term debt through liquidity ratios cannot be performed.

Ability to Repay Long-Term Debt

Meanwhile, to measure its ability to meet all liabilities, including long-term liabilities/debts, BPKH uses solvency ratios. In this context, the solvency ratio measures BPKH's ability to fulfill all of its obligations in the event that BPKH and its subsidiaries are liquidated today.

Given that BPKH does not hold equity, the solvency ratio is calculated strictly as liabilities to assets. The calculation table for the solvency ratios in 2025 and 2024 is presented below:

Rasio Ratio	2025	2024
Aset terhadap Liabilitas Assets to Liabilities	131,92%	132,79%

Pada posisi 31 Desember 2025, BPKH dalam kondisi *solvable* atau mampu menyelesaikan seluruh kewajibannya baik dari likuidasi aset maupun dengan menggunakan asetnya. Hal tersebut tercermin dari angka rasio solvabilitas sebagaimana di dalam perhitungan di dalam tabel tersebut di atas.

As of December 31, 2025, BPKH remained solvable and capable of settling all its obligations, both through asset liquidation and by utilizing its assets. This is reflected in the solvency ratio figures shown in the calculation table above.

Tingkat Kolektibilitas Piutang

Receivables Collectability

Terdapat 2 (dua) jenis aset yang dapat digolongkan sebagai piutang dalam pencatatan BPKH dan keduanya berasal dari entitas anak, yaitu piutang pembiayaan yang meliputi piutang pembiayaan dan pembiayaan bagi hasil. Terhadap kedua pencatatan piutang tersebut telah disusun berdasarkan sisa umur jatuh tempo.

There are 2 (two) types of assets that can be classified as receivables in BPKH's financial records, both from subsidiaries: financing receivables, which comprise financing receivables and profit-sharing financing. Both receivable entries are structured based on their remaining maturity.

Berikut adalah rincian piutang pembiayaan berdasarkan sisa umur jatuh temponya:

The breakdown of financing receivables based on remaining maturity is as follows:

Uraian Description	2025 (Rp-juta) (Rp-million)	2024 (Rp-juta) (Rp-million)	Kenaikan (Penurunan) Increase (Decrease)	
			Nominal (Rp-juta) (Rp-million)	Persentase Percentage (%)
Pihak ketiga Third party				
Jatuh tempo: Maturity:				
≤ 1 tahun/ year	3.049.632	1.937.781	1.111.851	57,38%
> 1 - ≤ 2 tahun/ years	468.409	820.245	(351.836)	-42,89%
> 2 - ≤ 5 tahun/ years	1.464.874	993.688	471.186	47,42%
> 5 tahun/ years	927.060	1.092.867	(165.807)	-15,17%
Total Pihak Ketiga Total Third Party	**5.909.975**	**4.844.581**	**1.065.394**	**21,99%**
Pihak Berelasi Related Party				
Jatuh tempo: Maturity:				
≤ 1 tahun/ year	1.021	753	268	35,59%
> 1 - ≤ 2 tahun/ years	1.391	883	508	57,53%
> 2 - ≤ 5 tahun/ years	3.358	2.828	530	18,74%
> 5 tahun/ years	3.971	2.179	1.792	82,24%
Total Pihak Berelasi Total Related Party	**9.741**	**6.643**	**3.098**	**46,64%**

Uraian Description	2025 (Rp-juta) (Rp-million)	2024 (Rp-juta) (Rp-million)	Kenaikan (Penurunan) Increase (Decrease)	
			Nominal (Rp-juta) (Rp-million)	Persentase Percentage (%)
Total Piutang Total Receivables	**5.919.716**	**4.851.224**	**1.068.492**	**22,03%**
Cadangan kerugian penurunan nilai Allowance for impairment losses	(21.084)	(152.795)	131.711	-86,20%
Jumlah sebelum penyesuaian Total before adjustment	5.898.632	4.698.429	1.200.203	25,54%
Penyesuaian nilai wajar saat akuisisi Adjustment of fair value at the time of acquisition	(729.477)	(729.477)	0	0,00%
Pemulihan (Penambahan) penurunan nilai wajar Recovery (Addition) of impairment loss on fair value	109.107	109.107	0	0,00%
Total Piutang Bersih Total Net Receivables	**5.278.262**	**4.078.059**	**1.200.203**	**29,43%**

Berikut adalah rincian pembiayaan bagi hasil berdasarkan sisa umur jatuh temponya:

The following is details of profit-sharing financing based on the remaining maturity:

Uraian Description	2025 (Rp-juta) (Rp-million)	2024 (Rp-juta) (Rp-million)	Kenaikan (Penurunan) Increase (Decrease)	
			Nominal (Rp-juta) (Rp-million)	Persentase Percentage (%)
Pihak ketiga Third party				
Jatuh tempo: Maturity:				
≤ 1 tahun/ year	4.113.485	3.224.678	888.807	27,56%
> 1 - ≤ 2 tahun/ years	1.392.907	2.016.001	(623.094)	(30,91%)
> 2 - ≤ 5 tahun/ years	3.882.887	2.851.982	1.030.905	36,15%
> 5 tahun/ years	3.640.087	3.809.216	(169.129)	(4,44%)
Total Pihak Ketiga Total Third Party	**13.029.366**	**11.901.877**	**1.127.489**	**9,47%**
Pihak Berelasi Related Party				
Jatuh tempo: Maturity:				
≤ 1 tahun/ year	363	61	302	495,08%
> 1 - ≤ 2 tahun/ years	2.558	708	1.850	261,30%
> 2 - ≤ 5 tahun/ years	5.505	3.055	2.450	80,20%
> 5 tahun/ years	15.099	10.825	4.274	39,48%
Total Pihak Berelasi Total Related Party	**23.525**	**14.649**	**8.876**	**60,59%**
Total Piutang Total Receivables	**13.052.891**	**11.916.526**	**1.136.365**	**9,54%**

Uraian Description	2025 (Rp-juta) (Rp-million)	2024 (Rp-juta) (Rp-million)	Kenaikan (Penurunan) Increase (Decrease)	
			Nominal (Rp-juta) (Rp-million)	Persentase Percentage (%)
Cadangan kerugian penurunan nilai Allowance for impairment losses	(136.604)	(150.495)	13.891	(9,23%)
Jumlah sebelum penyesuaian Total before adjustment	12.916.288	11.766.031	1.150.257	9,78%
Penyesuaian nilai wajar saat akuisisi Adjustment of fair value at the time of acquisition	(968.179)	(968.179)	0	0,00%
Pemulihan (Penambahan) penurunan nilai wajar Recovery (Addition) of impairment loss on fair value	38.137	38.137	0	0,00%
Total Piutang Bersih Total Net Receivables	**11.986.246**	**10.835.989**	**1.150.257**	**10,62%**

Perhitungan cadangan kerugian penurunan nilai atas aset keuangan yang dinilai secara kolektif dikelompokkan berdasarkan karakteristik risiko piutang yang sama dengan mempertimbangkan segmentasi piutang berdasarkan pengalaman kerugian masa lalu *(probability of default)*. Berdasarkan penelaahan atas kolektibilitas masing-masing piutang usaha pada akhir periode, manajemen berkeyakinan bahwa cadangan kerugian penurunan nilai atas piutang usaha kepada pihak ketiga adalah cukup karena tidak terdapat perubahan signifikan terhadap kualitas kredit atas piutang usaha.

The calculation of allowance for impairment losses on financial assets assessed collectively is grouped based on similar credit risk characteristics, taking into account receivable segmentation derived from historical loss experience (probability of default). Based on a review of the collectibility of individual trade receivables at the end of the period, management believes that the allowance for impairment losses on trade receivables from third parties is adequate, as there are no significant changes in the credit quality of trade receivables.

BPKH menggunakan metode *net flow rate* dan *migration analysis* yang merupakan suatu metode analisis statistik, untuk menilai cadangan kerugian penurunan nilai atas piutang yang diberikan secara kolektif. BPKH menggunakan data historis minimal tiga tahun dalam menghitung *Probability of Default* dan *Loss of Given Default*.

BPKH applies the net flow rate and migration analysis methods statistical analysis approaches to assess the allowance for impairment losses on collectively assessed receivables. BPKH utilizes historical data covering a minimum of three years to calculate the Probability of Default (PD) and Loss Given Default (LGD).

STRUKTUR PERMODALAN

BPKH tidak memiliki modal sebagaimana diatur dalam PSAK sehingga tidak memiliki informasi tentang struktur modal, komposisi struktur modal, dan kebijakan manajemen atas struktur modal.

CAPITAL STRUCTURE

BPKH does not hold capital as defined under PSAK. Thus, it does not maintain information regarding capital structure, capital structure composition, or management policies on capital structure.

IKATAN YANG MATERIAL UNTUK INVESTASI BARANG MODAL

Pada tahun 2025, BPKH tidak melakukan ikatan material untuk investasi barang modal.

MATERIAL COMMITMENTS FOR CAPITAL EXPENDITURES

In 2024, there were no material commitments for capital expenditures.

REALISASI INVESTASI BARANG MODAL

Pada tahun 2025, BPKH melakukan belanja modal berupa pembelian Aset Tetap dengan total nilai sebesar Rp762.371.715,- yang bertujuan untuk menunjang kegiatan operasional BPKH.

REALIZATION ON CAPITAL GOODS INVESTMENT

In 2025, BPKH incurred capital expenditures for the acquisition of Fixed Assets totaling Rp762,371,715, aimed at supporting its operational activities.

INFORMASI DAN FAKTA MATERIAL YANG TERJADI SETELAH TANGGAL LAPORAN AKUNTAN

Terdapat peristiwa setelah tanggal laporan keuangan yang terjadi pada Entitas Anak Usaha yakni PT BMI. Dimana Bank sedang menjalankan Program Perbaikan dan Penguatan/ *Turnaround Plan Program* sejak tahun 2021 (“TAP 1.0”). Program Perbaikan dan Penguatan Bank selalu ditinjau kembali relevansinya terkait dengan kesesuaian antara TAP 1.0 dengan kondisi bisnis dan kinerja keuangan Bank. Bank telah mendapatkan dukungan dari *shareholder* dan *stakeholder* untuk melakukan penyesuaian TAP 1.0 dengan melakukan pembaharuan program perbaikan dan penguatan yang telah disempurnakan melalui TAP 2.0 Bank telah mendapatkan persetujuan TAP 2.0 dari OJK Perbankan pada tanggal 17 Maret 2026.

MATERIAL INFORMATION AND FACTS AFTER THE ACCOUNTANT’S REPORT DATE

There was a subsequent event following the financial statement date occurring at a subsidiary, PT BMI. The Bank has been conducting a Turnaround Plan Program since 2021 (“TAP 1.0”). The Bank’s Turnaround Plan Program is continuously reviewed for its relevance regarding the alignment between TAP 1.0 and the Bank’s business conditions and financial performance. The Bank has secured support from shareholders and stakeholders to adjust TAP 1.0 by renewing and increasing the program through TAP 2.0. The Bank obtained approval for TAP 2.0 from OJK Banking on March 17, 2026.

Transaksi Material yang Mengandung Benturan Kepentingan dan/atau Transaksi dengan Pihak Afiliasi/Berelasi

Material Transactions Involving Conflicts of Interest and/or Related-Party Transactions

Berdasarkan peraturan perundang-undangan, BPKH dikendalikan oleh Pemerintah Pusat melalui fungsi regulasi, pembinaan, pengawasan dan penunjukkan pengurus. Fungsi regulasi dalam bentuk penetapan peraturan pelaksanaan dari UU yang mengatur BPKH, misal; Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden dan atau keputusan Presiden. Fungsi pembinaan dan pengawasan dilakukan secara bersama-sama antara Kementerian Agama dan Kementerian Keuangan sesuai dengan tugas dan fungsi kementerian tersebut. Pengurus BPKH terdiri atas Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana. Badan Pelaksana ditunjuk dan ditetapkan oleh Presiden berdasarkan usulan panitia seleksi yang dibentuk Pemerintah yang beranggotakan dari berbagai unsur termasuk unsur dari kedua kementerian tersebut dan masyarakat. Dewan Pengawas ditetapkan oleh Presiden berdasarkan usulan dari panitia seleksi tersebut yang terlebih dahulu dipilih dan disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR).

Under applicable laws and regulations, BPKH is controlled by the Central Government through regulatory, coaching, supervisory, and management appointment functions. Regulatory function is manifested in the issuance of implementing regulations of the law governing BPKH, such as Government Regulations, Presidential Regulations, and/ or Presidential Decrees. Fostering and supervisory functions are jointly conducted by the Ministry of Religious Affairs and the Ministry of Finance in accordance with their respective duties and functions. BPKH management consists of the Supervisory Board and the Executive Body. Members of the Executive Body are appointed and designated by the President based on proposals from a selection committee established by the Government, comprising various elements including representatives from both ministries and the public. The Supervisory Board is designated by the President based on proposals from the same selection committee, following prior selection and approval by the House of Representatives (DPR).

PIHAK BERELASI

Dalam laporan keuangan BPKH Konsolidasian, istilah pihak berelasi sesuai dengan PSAK 224 "Pengungkapan Pihak-pihak Berelasi". Suatu pihak dianggap pihak berelasi dengan BPKH jika:

1. Orang atau anggota keluarga dekatnya mempunyai relasi dengan entitas pelapor jika orang tersebut:
   a. Memiliki pengendalian atau pengendalian bersama atas entitas pelapor;
   b. Memiliki pengaruh signifikan atas entitas pelapor; atau
   c. Merupakan personil manajemen kunci entitas pelapor atau entitas induk dari entitas pelapor.
2. Suatu entitas berelasi dengan entitas pelapor jika memenuhi salah satu hal berikut:
   a. Entitas dan entitas pelapor adalah anggota dari kelompok usaha yang sama (artinya entitas induk, entitas anak, dan entitas anak berikutnya saling berelasi dengan entitas lainnya);
   b. Atau ventura bersama dari entitas lain (atau entitas asosiasi atau ventura bersama yang merupakan anggota suatu kelompok usaha, yang mana entitas lain tersebut adalah anggotanya);
   c. Kedua entitas tersebut adalah ventura bersama dari pihak ketiga yang sama;
   d. Satu entitas adalah ventura bersama dari entitas ketiga dan entitas yang lain adalah entitas asosiasi dari entitas ketiga;
   e. Entitas tersebut adalah suatu program imbalan pascakerja untuk imbalan kerja dari salah satu entitas pelapor atau entitas yang terkait dengan entitas pelapor. Jika entitas pelapor adalah entitas yang menyelenggarakan program tersebut, maka entitas sponsor juga berelasi dengan entitas pelapor;
   f. Entitas yang dikendalikan atau dikendalikan bersama oleh orang yang diidentifikasi dalam huruf (a);
   g. Orang yang diidentifikasi dalam huruf (a) (i) memiliki pengaruh signifikan atas entitas atau merupakan personil manajemen kunci entitas (atau entitas induk dari entitas); atau
   h. Entitas, atau anggota dari kelompok yang mana entitas merupakan bagian dari kelompok tersebut, menyediakan jasa personil manajemen kunci kepada entitas pelapor atau kepada entitas induk dari entitas pelapor.

Transaksi dengan pihak-pihak berelasi dilakukan dengan persyaratan yang disetujui oleh kedua belah pihak, dimana persyaratan tersebut mungkin tidak sama dengan transaksi-transaksi dengan pihak ketiga.

RELATED PARTY

In BPKH's Consolidated Financial Statements, the term related party aligns with PSAK 224 "Related Party Disclosures". A party is considered related to BPKH if:

1. A person or a close member of that person's family is related to the reporting entity if that person:
   a. Has control or joint control over the reporting entity;
   b. Has significant influence over the reporting entity; or
   c. Is a member of the key management personnel of the reporting entity or of a parent of the reporting entity.
2. An entity is related to a reporting entity if any of the following conditions applies:
   a. The entity and the reporting entity are members of the same group (which means that each parent, subsidiary, and fellow subsidiary is related to the others);
   b. One entity is an associate or joint venture of the other entity (or an associate or joint venture of a member of a group of which the other entity is a member);
   c. Both entities are joint ventures of the same third party;
   d. One entity is a joint venture of a third entity and the other entity is an associate of the third entity;
   e. The entity is a post-employment benefit plan for the benefit of employees of either the reporting entity or an entity related to the reporting entity. If the reporting entity is itself such a plan, the sponsoring employers are also related to the reporting entity;
   f. The entity is controlled or jointly controlled by a person identified in (a);
   g. A person identified in (a)(i) has significant influence over the entity or is a member of the key management personnel of the entity (or of a parent of the entity); or
   h. The entity, or any member of a group of which it is a part, provides key management personnel services to the reporting entity or to the parent of the reporting entity.

Transactions with related parties are conducted based on terms agreed upon by both parties, which may not be identical to terms in transactions with third parties.

TRANSAKSI DENGAN PIHAK BERELASI

BPKH melakukan transaksi dengan pihak-pihak berelasi yang dijelaskan di bawah ini.

RELATED-PARTY TRANSACTIONS

BPKH engages in related-party transactions, which are detailed below.

No	Pihak Berelasi Related Party	Sifat Hubungan Nature of Relationship	Transaksi yang Signifikan Significant Transactions
1	PT BMI	Anak Perusahaan Subsidiary	Giro wadiah, deposito mudharabah dan sukuk Mudharabah subordinasi Giro wadiah, mudharabah deposits, and subordinated mudharabah sukuk
2	BPKH Limited	Anak Perusahaan Subsidiary	Hibah dan Piutang lain-lain Grants and Other receivables

Dalam kegiatan pengelolaan Keuangan Haji, BPKH secara konsolidasian melakukan transaksi signifikan dengan pihak-pihak berelasi sebagai berikut:

In its management of Hajj Funds, BPKH, on a consolidated basis, conducted the following significant related-party transactions:

Uraian Description	2025 (Rp-juta) (Rp-million)	2024 (Rp-juta) (Rp-million)	Kenaikan (Penurunan) Increase (Decrease)	
			Nominal (Rp-juta) (Rp-million)	Persentase Percentage (%)
ASET Assets				
Penempatan pada bank Placement with banks				
Giro Current accounts	14.170	13.917	253	1,82%
Deposito Time Deposit	7.268.687	6.990.640	278.047	3,98%
Pendapatan yang masih harus diterima Accrued income	399	21.267	(20.868)	(98,12%)
Sukuk subordinasi Subordinated sukuk	2.000.000	2.000.000	0	0,00%
ASET LAINNYA: Other assets:				
Piutang pihak berelasi Related party receivables	6.472	621	5.851	942,19%
Jumlah Aset Total Assets	9.289.728	9.026.445	263.283	2,92%
Persentase jumlah aset dari pihak berelasi terhadap jumlah aset Percentage of total assets from related parties to total assets	3,89%	4,08%		

KEWAJARAN TRANSAKSI

BPKH masih memerlukan data dan upaya lebih lanjut untuk mengungkapkan transaksi dan saldo dengan pihak-pihak berelasi konsolidasian tersebut, termasuk jumlah remunerasi untuk manajemen kunci pada tingkat Laporan Keuangan Konsolidasian.

FAIRNESS OF TRANSACTION

BPKH still requires further data and effort to disclose transactions and balances with consolidated related parties, including key management personnel remuneration at the Consolidated Financial Statements level.

Kebijakan BPKH tentang Mekanisme Reviu atas Transaksi dan Pemenuhan Peraturan Terkait

Mengingat BPKH masih memerlukan data dan upaya lebih lanjut untuk mengungkapkan transaksi dan saldo dengan pihak-pihak berelasi konsolidasian tersebut, termasuk jumlah remunerasi untuk manajemen kunci pada tingkat Laporan Keuangan Konsolidasian, maka pada tahun 2025, BPKH belum secara spesifik menetapkan kebijakan BPKH tentang mekanisme reviu atas transaksi dan pemenuhan peraturan terkait pihak berelasi dan penyajian realisasi transaksi berelasi.

BPKH's Policy on Transaction Review Mechanisms and Regulatory Compliance

Given that BPKH still requires further data and effort to disclose transactions and balances with consolidated related parties, including key management personnel remuneration at the Consolidated Financial Statements level, BPKH has not specifically established a policy regarding review mechanisms for related party transactions, compliance with related regulations, or the presentation of actual related party transactions in 2025.

Perbandingan Target dengan Realisasi Tahun 2025
Comparison of 2025 Targets to Realization

BPKH telah menetapkan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) yang hanya merupakan informasi pada entitas induk saja. BPKH masih memerlukan tahapan untuk menyajikan informasi terkait dengan realisasi anggaran pada tingkat Laporan Keuangan Konsolidasian.

BPKH has established an Annual Work Plan and Budget (RKAT) which represents information at the parent entity level only. BPKH still requires further steps to present budget realization data at the Consolidated Financial Statements level.

Berikut adalah tabel perbandingan RKAT 2025 dengan realisasi 2025 *(audited)*.

The comparison table of the 2025 RKAT and the 2025 audited realization is presented below.

Uraian Description	**Tahun**/Year **2025**		
	RKAT (Rp-juta) (Rp-million)	**Realisasi** I Realization **(Rp-juta)** (Rp-million)	**Pencapaian** Achievement (%)
A. PENDAPATAN REVENUES			
Nilai Manfaat Return			
Nilai Manfaat–Penempatan Return-Placement	2.808.250	2.327.723	82,89%
Nilai Manfaat–Investasi Return-Investment	10.079.270	9.890.773	98,13%
	12.887.520	**12.218.496**	**94,81%**
Pendapatan lain-lain Other income	-	267.897	-
Jumlah Total	**12.887.520**	**12.486.393**	**96,89%**

Uraian Description	Tahun/Year 2025		
	RKAT (Rp-juta) (Rp-million)	**Realisasi** I Realization **(Rp-juta)** (Rp-million)	**Pencapaian** Achievement (%)
B. BELANJA EXPENDITURE			
BELANJA PIH PIH EXPENDITURE			
BELANJA PIH TAHUN 2025 PIH EXPENDITURE 2025			
Belanja PIH – Bipih PIH-Bipih Expenditure	12.256.000	11.685.066	95,34%
Belanja PIH – subsidi PIH PIH Expenditure-PIH subsidy	7.537.000	6.714.237	89,08%
Jumlah Total	**19.793.000**	**18.399.303**	**92,96%**
BELANJA UANG MUKA PIH TAHUN 2026 PIH ADVANCE EXPENDITURE 2026			
Belanja Uang Muka PIH 2026 PIH Advance Expenditure 2026	-	7.815.975	-
BELANJA DANA ABADI UMAT UMMAH ENDOWMENT FUND EXPENDITURE			
Belanja Program Kemaslahatan Sustainability Program Expenditure	240.400	238.141	99,06%
BELANJA OPERASIONAL BPKH BPKH OPERATIONAL EXPENDITURE			
Belanja Pegawai Employee Expenditure	191.451	189.817	99,15%
Belanja Operasional Kantor Office Operational Expenditure	233.584	222.597	95,30%
Belanja Modal Capital Expenditure	965	950	98,39%
Jumlah Total	**426.000**	**413.364**	**97,03%**

Aspek Pemasaran
Marketing Aspect

STRATEGI PEMASARAN KOMPREHENSIF, AKSELERASI TRANSFORMASI DIGITAL, DAN PENGEMBANGAN EKOSISTEM TERINTEGRASI PENGHIMPUNAN DANA HAJI

Penyelenggaraan ibadah haji merupakan aspirasi spiritual tertinggi bagi mayoritas umat Islam di Indonesia yang senantiasa menuntut komitmen pengelolaan keuangan secara profesional, amanah, dan berkesinambungan. Sebagai negara dengan populasi muslim terbesar di dunia, dinamika perhajian nasional selalu dihadapkan pada tantangan struktural yang nyata, terutama menyangkut ketimpangan antara ketersediaan kuota tahunan dan laju pertumbuhan antrean calon jemaah yang kian memanjang. Kondisi tersebut menuntut pengelolaan dana haji yang tidak hanya berorientasi pada aspek keamanan dan likuiditas investasi syariah semata, melainkan juga bertumpu pada arsitektur pemasaran terpadu guna memastikan keberlanjutan likuiditas keuangan haji nasional dalam jangka panjang.

BPKH, sebagai badan hukum publik independen yang diamanatkan oleh Undang-Undang No. 34 Tahun 2014, mengemban tugas mengelola dana setoran awal, setoran lunas, serta dana abadi umat secara transparan, profesional, akuntabel, dan berbasis prinsip syariah yang ketat. Memasuki lanskap perekonomian dan sosiologis tahun 2025, BPKH dihadapkan pada fenomena pergeseran demografi, di mana Generasi Milenial dan Generasi Z mulai mendominasi struktur usia produktif di Indonesia. Karakteristik kelompok usia ini menuntut keterbukaan informasi seketika, kemudahan akses berbasis teknologi telepon pintar, serta pendekatan komunikasi yang relevan secara sosial dan emosional. Oleh sebab itu, strategi pemasaran BPKH tidak dapat lagi diperlakukan semata sebagai fungsi kehumasan konvensional, melainkan harus diposisikan sebagai pilar strategis penciptaan nilai yang mengintegrasikan penguatan literasi keuangan syariah, ekspansi penetrasi pasar, penguatan ekosistem kemitraan multipihak, serta akselerasi transformasi teknologi digital secara menyeluruh.

Sejalan dengan arah kebijakan Rencana Strategis (Renstra) BPKH Tahun 2025, orientasi pemasaran dirancang untuk menjawab mandat optimalisasi dana kelolaan melalui peningkatan jumlah pendaftar haji baru secara berkesinambungan. Target strategis ini menuntut adanya konversi nyata dari sekadar kesadaran pasif masyarakat menjadi tindakan pembukaan rekening dan pendaftaran porsi haji secara aktif. Integrasi Renstra memprioritaskan peningkatan rasio penetrasi pendaftar usia muda guna

COMPREHENSIVE MARKETING STRATEGY, ACCELERATION OF DIGITAL TRANSFORMATION, AND ECOSYSTEM DEVELOPMENT OF INTEGRATED HAJJ FUND MOBILIZA

The implementation of the hajj pilgrimage represents the highest spiritual aspiration for the majority of Muslims in Indonesia, constantly requiring a commitment to professional, trustworthy, and sustainable financial management. As the nation with the world's largest muslim population, national hajj dynamics are continually confronted with concrete structural challenges, particularly regarding the disparity between annual quota availability and the increasingly lengthy growth of prospective pilgrim waitlists. This condition demands hajj fund management that is not merely oriented toward the security and liquidity aspects of sharia investments, but also anchored in an integrated marketing architecture to ensure the long-term financial liquidity sustainability of the national hajj operations.

BPKH, as an independent public legal entity mandated by Law No. 34 of 2014, bears the responsibility of managing initial deposits, full settlement deposits, and the Ummah Endowment Fund in a transparent, professional, accountable, and strictly sharia-compliant manner. Entering the economic and sociological landscape of 2025, BPKH faces demographic shift phenomena, where Millennials and Generation Z have begun to dominate Indonesia's productive age demographic. The characteristics of these age cohorts demand real-time information transparency, seamless smartphone-based accessibility, and socially and emotionally relevant communication approaches. Consequently, BPKH's marketing strategy can no longer be treated merely as a conventional public relations function; rather, it must be positioned as a strategic pillar for value creation that integrates the improvement of sharia financial literacy, market penetration expansion, multi-stakeholder partnership ecosystem strengthening, and comprehensive acceleration of digital technology transformation.

In line with the policy direction of the BPKH Strategic Plan for 2025, the marketing orientation is designed to fulfill the mandate of optimizing managed funds through a sustained increase in new hajj registrants. This strategic objective demands tangible conversion from passive public awareness into active account opening and hajj portion registration. The integration of the Strategic Plan prioritizes increasing the penetration ratio of younger registrants to lower the average age of first-time hajj applicants. This directly mitigates

menurunkan rata-rata usia pendaftar pertama haji, yang secara langsung memitigasi risiko kesehatan jemaah di masa depan sekaligus memperpanjang masa akumulasi nilai manfaat dana kelolaan. Selain itu, strategi ini diarahkan untuk memperkuat kepercayaan dan reputasi kelembagaan melalui pembuktian transparansi laporan keuangan wajar tanpa pengecualian, kepatuhan syariah, dan akuntabilitas hasil investasi. Target tersebut ditopang oleh perluasan jangkauan layanan berbasis ekosistem kemitraan serta optimalisasi saluran pemasaran digital mandiri sebagai garda terdepan interaksi masyarakat.

future pilgrim health risks while extending the accumulation period for managed fund returns. Furthermore, this strategy aims to bolster institutional trust and reputation by demonstrating financial reporting transparency through unqualified audit opinions, sharia compliance, and the accountability of investment returns. These targets are supported by expanding service coverage through a partnership ecosystem and optimizing independent digital marketing channels as the primary front line for public interaction.

Dalam mengeksekusi bauran komunikasi pemasaran terpadu, BPKH mengusung tiga prinsip operasional utama yang saling melengkapi, yaitu pendekatan informatif, edukatif, dan adaptif. Komunikasi informatif diwujudkan melalui penyediaan data yang terverifikasi, akurat, dan mudah dipahami mengenai tata kelola keuangan haji, kepastian alokasi kuota, kepatuhan syariah, serta kejelasan regulasi pendaftaran ibadah haji reguler maupun khusus. Sementara itu, komunikasi edukatif difokuskan untuk mengubah paradigma lama masyarakat dari mendaftar saat usia senja menjadi merencanakan haji di usia prima, dengan menekankan kalkulasi rasional finansial mengenai perlunya imbal hasil nilai manfaat untuk menutupi kenaikan biaya riil penyelenggaraan haji. Pendekatan komunikasi adaptif kemudian mengemas narasi-narasi teknis finansial syariah tersebut ke dalam format pesan modern yang disesuaikan dengan psikografi audiens, mulai dari konten video mikro di media sosial hingga forum ilmiah interaktif di lingkungan akademisi dan profesional.

In conducting the integrated marketing communication mix, BPKH upholds three core operational principles that complement one another: informative, educative, and adaptive approaches. Informative communication is materialized through the provision of verified, accurate, and easily understandable data concerning hajj financial governance, quota allocation certainty, sharia compliance, and regulatory clarity for both regular and special hajj registrations. Meanwhile, educative communication focuses on shifting the public's old paradigm moving from registering in advanced age toward planning for hajj during prime years by emphasizing rational financial calculations regarding the necessity of returns to offset increases in the actual cost of hajj administration. The adaptive communication approach then packages these technical sharia-financial narratives into modern messaging formats tailored to audience psychographics, ranging from micro-video content on social media to interactive academic and professional forums.

Guna memastikan alokasi sumber daya pemasaran berjalan efektif, BPKH menerapkan segmentasi, penargetan, dan pemosisian pasar yang komprehensif. Segmen generasi muda dan pencari kerja pemula yang memiliki literasi digital tinggi disasar dengan pesan urgensi menabung sedini mungkin melalui instrumen autodebet mikro pada aplikasi digital dan komunitas perguruan tinggi. Bagi segmen keluarga muda dan profesional mapan yang sedang menyeimbangkan alokasi dana pendidikan anak dan aset properti, strategi difokuskan pada pesan perlindungan finansial keluarga dan pendaftaran porsi haji bersama melalui saluran webinar perbankan dan platform profesional.

To ensure the effective allocation of marketing resources, BPKH implements comprehensive market segmentation, targeting, and positioning. Young demographic and entry-level jobseekers who possess high digital literacy are targeted with messaging emphasizing the urgency of saving as early as possible via micro-auto-debit features on digital applications and through university communities. For young families and established professionals balancing allocations for children's education and property assets, the strategy focuses on family financial protection narratives and joint hajj portion registrations through banking webinars and professional platforms.

Adapun bagi segmen masyarakat mapan berusia matang yang memiliki likuiditas tinggi, komunikasi difokuskan pada ketenangan ibadah, kepastian penempatan dana yang aman, berkah, dan transparan, serta sosialisasi melalui majelis taklim, kantor cabang bank syariah, dan media massa konvensional.

Meanwhile, for the mature, established demographic possessing high liquidity, communication focuses on spiritual peace of mind, the assurance of safe, blessed, and transparent fund placements, as well as outreach through sharia study groups, sharia bank branch networks, and conventional mass media.

Pemanfaatan saluran komunikasi dilakukan secara berlapis melalui pendekatan lintas saluran terintegrasi untuk menjamin efektivitas distribusi pesan. Saluran media sosial dan ekosistem kreatif digital dimanfaatkan untuk membedah persepsi keliru seputar waktu antrean serta tata kelola dana haji melalui produksi konten berseri, infografis bergerak, dan sesi tanya jawab langsung secara daring guna mendongkrak keterlibatan publik. Pada saat yang sama, situs resmi dan portal literasi BPKH diperkuat dengan navigasi data terbuka yang menyajikan dasbor kinerja investasi, nilai manfaat terdistribusi, serta optimalisasi mesin pencari agar publik dapat mengakses panduan pendaftaran secara mudah. Upaya digital tersebut diimbangi dengan aktivasi kegiatan tatap muka langsung, seperti program sosialisasi ke berbagai kampus terkemuka, pameran keuangan syariah di pusat-pusat ekonomi daerah, serta forum silaturahmi berkala bersama pemuka agama dan organisasi kemasyarakatan Islam di seluruh Indonesia.

Communication channels are utilized in layers through an integrated cross-channel approach to ensure the effective distribution of messaging. Social media platforms and digital creative ecosystems are leveraged to address misconceptions regarding waitlist times and hajj fund governance through the production of episodic content, motion infographics, and live online Q&A sessions designed to drive public engagement. Concurrently, BPKH's official website and literacy portals are reinforced with open-data navigation featuring investment performance dashboards and distributed returns tracking, alongside search engine optimization to ensure seamless public access to registration guidelines. These digital efforts are balanced with direct, in-person activations, such as outreach programs across leading university campuses, sharia financial expos in regional economic hubs, and periodic community forums with religious leaders and Islamic civil society organizations nationwide.

Dalam pilar transformasi teknologi informasi, BPKH Apps diposisikan sebagai platform induk layanan digital yang mentransformasi pengalaman interaksi masyarakat dengan BPKH menjadi lebih mandiri, cepat, transparan, dan personal. Platform ini mengatasi keterbatasan visibilitas informasi yang dialami jemaah selama bertahun-tahun dengan menghadirkan transparansi finansial secara langsung bagi setiap pemegang nomor porsi haji. Di dalam aplikasi tersebut, jemaah dapat memanfaatkan fitur pelacak nilai manfaat untuk memantau mutasi penambahan nilai manfaat yang dialokasikan ke rekening *virtual* jemaah secara berkala dan akurat. BPKH Apps juga dilengkapi dengan kalkulator perencanaan finansial haji interaktif yang membantu masyarakat memproyeksikan target menabung bulanan dengan memperhitungkan potensi inflasi biaya ibadah di masa depan, sehingga calon jemaah dapat menghimpun setoran awal secara terukur dan terencana.

Under the information technology transformation pillar, BPKH Apps is positioned as the flagship digital service platform that transforms the public's interaction with BPKH into a more independent, fast, transparent, and personalized experience. This platform resolves the information visibility limitations that pilgrims have faced for years by delivering real-time financial transparency to every hajj portion number holder. Within the application, pilgrims can utilize the return tracker feature to monitor periodic and accurate updates on return additions allocated to their virtual accounts. BPKH Apps is also equipped with an interactive hajj financial planning calculator that helps the public project monthly savings targets while factoring in potential future inflation in operational hajj costs, enabling prospective pilgrims to accumulate initial deposits in a structured and measured manner.

Pengembangan BPKH Apps terus diperluas melalui integrasi data pendaftaran yang tersambung secara aman dengan Sistem Informasi dan Komputerisasi Haji Terpadu milik Kementerian Agama guna memastikan keselarasan validasi porsi dan estimasi tahun keberangkatan jemaah. Aplikasi ini juga berfungsi sebagai pusat repositori literasi syariah terpadu yang memuat fatwa kontemporer, infografis tata kelola, dan materi bimbingan manasik digital yang mudah dipelajari kapan saja. Untuk menunjang kepuasan pengguna, sistem layanan bantuan terpadu berbasis kecerdasan buatan disematkan guna merespons pertanyaan umum calon jemaah selama 24 (dua puluh empat) jam penuh. Ke depan, peta jalan inovasi digital BPKH diarahkan pada pembaruan

The development of BPKH Apps continues to expand through secure registration data integration with the Ministry of Religious Affairs' Integrated Hajj Computerized and Information System to ensure synchronized portion validation and estimated departure years for pilgrims. The application also serves as a centralized sharia literacy repository containing contemporary fatwas, governance infographics, and digital manasik guidance materials accessible at any time. To enhance user satisfaction, an integrated AI-powered support desk system is embedded to respond to general inquiries from prospective pilgrims 24/7. Moving forward, the BPKH digital innovation roadmap is directed toward user-friendly interface updates across all age groups, the implementation

antarmuka yang ramah bagi semua kalangan usia, penerapan integrasi antarmuka perbankan terbuka bersama mitra bank syariah untuk melayani pembukaan tabungan haji daring dalam satu aplikasi, serta pengolahan data analitik guna memberikan notifikasi pengingat menabung secara personal kepada pengguna.

of open banking API integrations with sharia banking partners to facilitate online hajj savings account opening within a single app, and the use of data analytics to deliver personalized savings reminder notifications to users.

Keberhasilan penghimpunan dana haji juga sangat bergantung pada model kolaborasi lintas sektoral yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam ekosistem perhajian nasional. Bank Penerima Setoran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPS-BPIH) bertindak sebagai mitra garda terdepan dalam menjaring pendaftar melalui pelaksanaan program promosi bersama pada momentum hari besar Islam serta penyediaan fasilitas pendaftaran haji elektronik yang terintegrasi di dalam aplikasi perbankan bergerak masing-masing bank. Penyelarasan standar layanan nasabah juga dilakukan melalui pembekalan materi berkelanjutan kepada staf perbankan syariah agar mereka mampu memberikan penjelasan yang komprehensif mengenai tata kelola dana haji kepada masyarakat luas.

The success of hajj fund mobilization relies heavily on a cross-sectoral collaboration model involving all stakeholders within the national hajj ecosystem. Receiving Bank for Hajj Pilgrimage Deposit serve as front-line partners in capturing registrants through joint promotional programs during Islamic holy days and by offering integrated electronic hajj registration features within their respective mobile banking applications. Customer service standard alignment is also carried out through continuous capacity building for sharia banking staff, enabling them to provide the broader public with comprehensive explanations regarding hajj fund management.

Sinergi kelembagaan terus diperkuat bersama kementerian teknis, Otoritas Jasa Keuangan (OJK), dan Bank Indonesia (BI) guna menyelaraskan regulasi perlindungan jemaah serta memasukkan literasi haji ke dalam Strategi Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan Indonesia. Kemitraan dengan organisasi kemasyarakatan Islam seperti Nahdlatul Ulama (NU), Muhammadiyah, dan ormas lainnya diwujudkan melalui pelibatan para tokoh agama dalam program penyuluhan berbasis dakwah, yang menekankan pentingnya transparansi tata kelola dana dan kewajiban perencanaan istitha'ah finansial sejak dini. Di lingkungan akademisi, BPKH menginisiasi integrasi modul literasi haji muda ke dalam kegiatan seminar kewirausahaan dan mata kuliah ekonomi syariah di perguruan tinggi. Selain itu, kerja sama diperluas ke sektor rantai nilai industri halal, agen perjalanan umrah resmi, dan penyedia instrumen investasi emas syariah guna menciptakan ekosistem pendukung yang memudahkan masyarakat menyiapkan perjalanan ibadah secara terpadu.

Institutional synergy continues to be reinforced alongside technical ministries, the Financial Services Authority (OJK), and Bank Indonesia (BI) to align regulations on pilgrim protection and incorporate hajj literacy into the Indonesian National Strategy for Financial Literacy and Inclusion. Partnerships with Islamic civil society organizations such as Nahdlatul Ulama (NU), Muhammadiyah, and other organizations are materialized by engaging religious figures in da'wah-based outreach programs, which emphasize the importance of governance transparency and the obligation of early financial istitha'ah planning. In academia, BPKH initiates the integration of youth hajj literacy modules into university entrepreneurship seminars and sharia economics courses. Furthermore, cooperation expands into the halal industry value chain, licensed umrah travel agencies, and sharia gold investment providers to establish a supporting ecosystem that enables the public to prepare for their spiritual journey in an integrated manner.

Salah satu perwujudan konkret dari strategi pemasaran BPKH adalah penguatan program Gerakan Haji Muda, yang dirancang untuk merespons panjangnya masa tunggu keberangkatan ibadah haji reguler di Indonesia. Dengan rentang waktu tunggu yang dapat mencapai belasan hingga puluhan tahun, pendaftaran pada usia muda menjadi langkah rasional agar jemaah dapat menunaikan rukun Islam kelima tersebut dalam kondisi kesehatan fisik yang optimal. Gerakan ini dijalankan secara terstruktur mulai dari penyuluhan

One concrete manifestation of BPKH's marketing strategy is the reinforcement of the Gerakan Haji Muda (Youth Hajj Movement) program, designed to address the lengthy waitlist for regular hajj departures in Indonesia. With waiting periods extending from a dozen to several decades, registering at a younger age becomes a rational step to ensure pilgrims can perform the fifth pillar of Islam while in optimal physical health. This movement is conducted in a structured manner—ranging from outreach on the importance of early financial

pentingnya istitha'ah finansial sejak awal memasuki dunia kerja, penyusunan rencana menabung harian yang terjangkau bersama mitra perbankan syariah, penyediaan akses pendaftaran digital yang praktis, hingga pelibatan duta haji muda dari kalangan representatif pemuda berprestasi dan figur publik inspiratif guna menyebarkan narasi perencanaan ibadah di media sosial.

capability upon entering the workforce, formulating affordable daily savings plans with sharia banking partners, providing convenient digital registration access, to engaging youth hajj ambassadors from representative high-achieving youth and inspiring public figures to spread worship planning narratives on social media.

Dalam mengimplementasikan strategi pemasaran dan edukasi publik, BPKH senantiasa memitigasi berbagai tantangan operasional dan risiko reputasi yang berpotensi muncul. Tantangan kesenjangan literasi publik dan persepsi keliru mengenai peruntukan dana haji dimitigasi melalui penyajian laporan keuangan yang transparan, publikasi berkala atas kepatuhan syariah dari Dewan Syariah Nasional, dan distribusi konten edukatif yang masif di seluruh kanal resmi. Tantangan terkait tingginya ekspektasi terhadap keandalan infrastruktur digital diselesaikan melalui penguatan arsitektur peladen komputasi awan, pemenuhan sertifikasi standar keamanan siber internasional, serta pemutakhiran berkelanjutan pada aplikasi bergerak. Untuk menangani peredaran disinformasi dan hoaks di ranah digital, BPKH menyiagakan unit komunikasi krisis dan pusat verifikasi fakta yang bertugas memberikan klarifikasi berbasis data dalam waktu singkat. Sementara itu, fluktuasi makroekonomi global yang memengaruhi biaya operasional ibadah direspon melalui komunikasi rasionalisasi biaya yang terbuka guna menjelaskan peran nilai manfaat investasi dalam meringankan beban pembayaran jemaah.

In implementing its marketing and public education strategies, BPKH continuously mitigates various potential operational challenges and reputational risks. The challenges of public literacy gaps and misconceptions regarding hajj fund allocations are mitigated through transparent financial reporting, periodic publications on sharia compliance from the National Sharia Board, and massive distribution of educational content across all official channels. Challenges regarding high expectations for digital infrastructure reliability are resolved through strengthening cloud server architecture, maintaining international cybersecurity certification standards, and continuously upgrading the mobile application. To counter digital disinformation and hoaxes, BPKH deploys a crisis communication unit and a fact-verification center tasked with delivering rapid, data-backed clarifications. Meanwhile, global macroeconomic fluctuations affecting hajj administration costs are addressed through transparent cost-rationalization communications that explain the role of investment returns in easing the payment burden on pilgrims.

Guna memastikan seluruh program pemasaran dan komunikasi berjalan secara efektif dan terukur, BPKH menerapkan kerangka evaluasi berbasis indikator kinerja utama yang mencakup dimensi kesadaran merek, keterlibatan publik, dan pencapaian konversi akuisisi. Indeks kepercayaan masyarakat diukur secara berkala melalui survei lembaga independen dengan target kepuasan publik yang tinggi, diiringi pemantauan rasio sentimen percakapan positif di media massa dan platform digital. Pada dimensi digital, efektivitas diukur melalui pertumbuhan jumlah pengguna aktif bulanan BPKH Apps, peningkatan durasi interaksi di dalam aplikasi, serta tingkat keaktifan audiens dalam merespons konten edukasi di media sosial. Keberhasilan konversi operasional ditunjukkan oleh peningkatan persentase pembukaan rekening tabungan haji baru di jaringan bank mitra, naiknya rasio pendaftar berusia di bawah empat puluh prinsip kehati-hatian pengelolaan keuangan publik.

To ensure that all marketing and communication programs run effectively and measurably, BPKH implements an evaluation framework based on key performance indicators encompassing dimensions of brand awareness, public engagement, and acquisition conversion performance. The public trust index is measured periodically through independent institution surveys targeting high public satisfaction, accompanied by monitoring the positive sentiment ratio of conversations across mass media and digital platforms. Within the digital dimension, effectiveness is measured by the growth in monthly active users on BPKH Apps, increased interaction duration within the application, and audience engagement rates in responding to educational content on social media. Operational conversion success is demonstrated by an increased percentage of new hajj savings account openings across partner bank networks, a rising proportion of registrants aged under forty years, and the sustained stability of liquidity reserves in accordance with the principles of public financial management prudence.

Secara keseluruhan, strategi pemasaran BPKH Tahun 2025 merupakan langkah transformasi terpadu yang menempatkan jemaah dan masyarakat sebagai pusat orientasi layanan institusi. Keberhasilan penghimpunan dana haji tidak hanya tercermin dari pencapaian nominal saldo kelolaan, melainkan dari terbangunnya kesadaran kolektif umat Islam untuk merencanakan ibadah haji secara mandiri, terencana, dan sedini mungkin. Melalui integrasi komunikasi yang adaptif, penguatan ekosistem layanan digital melalui BPKH Apps, kolaborasi strategis lintas sektor, serta mitigasi risiko yang konsisten, BPKH memantapkan fondasi perhajian nasional yang modern, transparan, akuntabel, dan memberikan kemaslahatan nyata bagi seluruh masyarakat Indonesia.

Overall, BPKH's 2025 marketing strategy represents an integrated transformational step that places pilgrims and the public at the center of institutional service orientation. The success of hajj fund mobilization is reflected not only in the nominal achievement of managed fund balances, but also in the establishment of a collective consciousness among Muslims to plan their hajj pilgrimage independently, systematically, and as early as possible. Through adaptive communication integration, the reinforcement of the digital service ecosystem via BPKH Apps, strategic cross-sectoral collaboration, and consistent risk mitigation, BPKH solidifies the foundation of a modern, transparent, and accountable national hajj ecosystem that delivers tangible benefits to all Indonesian society.

Investasi Berkelanjutan
Sustainable Investment

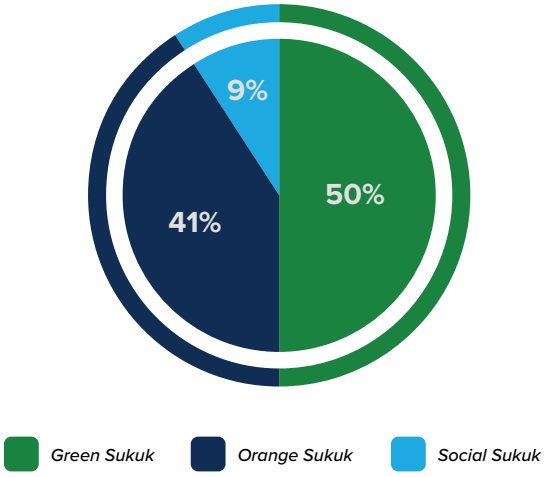
Sebagaimana amanat Undang-Undang, investasi Keuangan Haji oleh BPKH dilakukan pada instrumen investasi surat berharga syariah, emas, investasi langsung, dan investasi lainnya. Luasnya ruang lingkup investasi ini menjadi tantangan sekaligus peluang bagi BPKH untuk menerapkan strategi investasi yang efektif, dengan tetap berpegang pada prinsip keamanan, kehati-hatian, likuiditas, serta imbal hasil yang optimal.

As mandated by Law, Hajj Fund investments by BPKH are allocated across sharia securities, gold, direct investments, and other investments. The broad scope of these investment avenues presents both a challenge and an opportunity for BPKH to execute an effective investment strategy while strictly adhering to the principles of security, prudence, liquidity, and optimal yields.

BPKH senantiasa berkomitmen untuk mengintegrasikan prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG) dalam setiap langkah investasi. Sebagai wujud komitmen BPKH dalam mendukung prinsip ESG, BPKH telah merealisasikan investasi pada instrumen berbasis sukuk berkelanjutan seperti *Green Sukuk, Orange Sukuk*, dan *Social Sukuk*. Langkah ini sekaligus mempertegas peran BPKH dalam mendukung keberlanjutan *(sustainability)* melalui investasi syariah yang bertanggung jawab, dan selaras dengan praktik pengelolaan Keuangan Haji yang *prudent*. Melalui instrumen seperti *Green Sukuk, Orange Sukuk*, dan *Social Sukuk*, BPKH memastikan bahwa investasi dana haji tidak hanya memberikan imbal hasil finansial, tetapi juga memberikan dampak positif yang terukur bagi lingkungan dan masyarakat.

BPKH remains committed to integrating Environmental, Social, and Governance (ESG) principles into every investment decision. As a tangible demonstration of this commitment, BPKH has realized investments in sustainability-based sukuk instruments, such as Green Sukuk, Orange Sukuk, and Social Sukuk. This initiative reinforces BPKH's role in advancing sustainability through responsible Sharia-compliant investments, fully aligned with prudent Hajj Fund management practices. Through instruments like Green Sukuk, Orange Sukuk, and Social Sukuk, BPKH ensures that hajj fund investments generate not only financial returns, but also measurable positive impacts for the environment and society.

Komposisi Investasi Berkelanjutan BPKH
Composition of BPKH Social Investment



GREEN SUKUK

BPKH terus memperkuat fondasi pengelolaan investasi berkelanjutan, salah satunya melalui investasi pada SBSN PBSG-001 *(Project Based Sukuk – Green)*, sebagai bagian dari kontribusi aktif dalam mendukung pengembangan keuangan berkelanjutan di Indonesia. SBSN PBSG-001 adalah Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) berbentuk *Green Sukuk* (Sukuk Hijau) yang diterbitkan oleh Pemerintah Republik Indonesia melalui Kementerian Keuangan. Instrumen ini ditujukan untuk membiayai berbagai proyek yang bermanfaat terhadap lingkungan termasuk pengurangan emisi karbon dan pelestarian lingkungan yang berkelanjutan.

Bagi BPKH, penempatan dana pada SBSN *Green Sukuk* adalah ikhtiar menghadirkan manfaat yang melampaui kepentingan manusia semata. Investasi ini membantu menjaga keseimbangan lingkungan, memperkuat ketahanan alam, dan menghadirkan warisan yang lebih hijau bagi generasi mendatang. Melalui *Green Sukuk*, BPKH memastikan bahwa dana umat berkembang dengan tetap memberikan nilai yang relevan bagi masa depan. Melalui pengelolaan dana pada instrumen ini, BPKH memperkuat kontribusinya terhadap pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs) atau Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB), khususnya aksi iklim melalui pembiayaan konservasi, di mana melalui skema pembiayaan SBSN, BPKH turut berperan dalam memperkuat upaya konservasi taman nasional di Indonesia, salah satunya adalah Taman Nasional Gunung Gede Pangrango (TNGGP) di jawa Barat. Serangkaian investasi ini juga membuka peluang ekonomi baru bagi warga sekitar TNGGP melalui

GREEN SUKUK

BPKH continues to strengthen the foundation of sustainable investment management, including through investments in SBSN PBSG-001 (Project-Based Sukuk – Green), as part of its active contribution to supporting the development of sustainable finance in Indonesia. SBSN PBSG-001 is a State Sharia Security (SBSN) issued in the form of a Green Sukuk by the Government of the Republic of Indonesia through the Ministry of Finance. This instrument is intended to finance various environmentally beneficial projects, including carbon emission reduction and sustainable environmental conservation.

For BPKH, placing funds in SBSN Green Sukuk represents an effort to deliver benefits that extend beyond human interests alone. This investment helps preserve environmental balance, strengthen natural resilience, and provide a greener legacy for future generations. Through the Green Sukuk, BPKH ensures that public funds grow while continuously delivering relevant value for the future. By managing funds in this instrument, BPKH solidifies its contribution toward achieving the Sustainable Development Goals (SDGs), particularly climate action through conservation financing. Through the SBSN financing scheme, BPKH plays a role in strengthening national park conservation efforts in Indonesia, one of which is Mount Gede Pangrango National Park (TNGGP) in West Java. This series of investments also opens new economic opportunities for local residents around TNGGP through nature tourism businesses, local guides, and ecotourism-based Micro,

usaha wisata alam, pemandu lokal, hingga Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) berbasis ekowisata. Hal ini menjadi bukti bahwa dana umat dapat menghadirkan nilai tambah untuk menjaga alam sekaligus memperkuat ekonomi lokal melalui pariwisata berkelanjutan.

Di samping itu, investasi BPKH melalui SBSN juga berkontribusi langsung pada percepatan transisi energi nasional, termasuk pembiayaan proyek energi surya berkapasitas 100 MW di Jawa. Proyek ini menjadi bagian dari portofolio investasi berkelanjutan yang dirancang untuk memberikan imbal hasil stabil dan seimbang yang menghadirkan manfaat lingkungan melalui pengurangan emisi dan peningkatan akses energi bersih. Komitmen Proyek Energi Surya ini menjadi salah satu bentuk portofolio energi terbarukan yang mendukung program keberlanjutan *Net-Zero Emission* Pemerintah. BPKH meyakini bahwa menjaga kelestarian lingkungan adalah bagian dari amanah untuk menyiapkan masa depan yang lebih baik bagi generasi mendatang.

ORANGE SUKUK

Investasi BPKH pada instrumen *orange* dilakukan melalui PT Permodalan Madani Nasional (PNM) menjadi salah satu pilar penting dalam strategi keberlanjutan yang berfokus pada peningkatan kapasitas ekonomi umat, khususnya perempuan prasejahtera. Melalui dukungan pada Sukuk PNM dan pembiayaan berlandaskan prinsip syariah, BPKH mendorong terciptanya akses permodalan yang inklusif, pendampingan usaha yang berkelanjutan, serta penguatan literasi keuangan bagi para pelaku UMKM perempuan di berbagai daerah. Instrumen ini menyalurkan pendanaan pada program pembiayaan ultra mikro seperti Mekaar Syariah, yang memberikan akses permodalan tanpa agunan, pendampingan usaha, dan peningkatan literasi keuangan bagi para pelaku UMKM perempuan di berbagai wilayah Indonesia. Inisiatif ini memperkuat kontribusi BPKH terhadap tujuan sosial ESG sekaligus memastikan nilai manfaat dana haji diarahkan pada peningkatan kesejahteraan keluarga dan penguatan ekonomi kerakyatan yang inklusif.

BPKH melalui tambahan investasi pada Reksadana Penyertaan Terbatas Syariah serta skema sindikasi pembiayaan bersama bank-bank syariah senilai sekitar Rp500 miliar meningkatkan dukungannya terhadap PNM. Sebelumnya, BPKH telah menyalurkan investasi sekitar Rp800 miliar, termasuk untuk mendukung program Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera (Mekaar) Syariah. PNM Mekaar merupakan layanan pembiayaan yang ditujukan bagi perempuan pra-sejahtera yang belum memiliki akses permodalan untuk memulai

Small, and Medium Enterprises (MSMEs). This serves as proof that public funds can generate added value by preserving nature while simultaneously strengthening the local economy through sustainable tourism.

In addition, BPKH's investment through SBSN directly contributes to accelerating the national energy transition, including the financing of a 100 MW solar energy project in Java. This project forms part of a sustainable investment portfolio designed to yield stable and balanced returns while delivering environmental benefits through emission reductions and expanded access to clean energy. The commitment to this Solar Energy Project represents renewable energy portfolio that supports the Government's Net-Zero Emission sustainability program. BPKH firmly believes that environmental preservation is a part of its mandate to ensure a better future for coming generations.

ORANGE SUKUK

BPKH's investment in orange instruments—conducted through PT Permodalan Nasional Madani (PNM)—serves as a vital pillar in its sustainability strategy, focusing on increasing economic capacity of the ummah, particularly socioeconomically vulnerable women. By supporting Sukuk PNM and sharia-compliant financing, BPKH fosters inclusive access to capital, sustainable business mentorship, and improved financial literacy for female MSME entrepreneurs across various regions. This instrument channels funding into ultra-micro financing programs such as Mekaar Syariah, which provides collateral-free capital access, business guidance, and financial literacy training for female MSME owners throughout Indonesia. This initiative reinforces BPKH's contribution to ESG social objectives while ensuring that the benefits of hajj funds are directed toward improving family welfare and strengthening an inclusive, community-based economy.

Through additional investment in Sharia Limited Participation Mutual Funds and a syndicated co-financing scheme with sharia banks valued at approximately Rp500 billion, BPKH has expanded its support for PNM. Previously, BPKH had channeled approximately Rp800 billion in investments, which included supporting the Mekaar Syariah program. PNM Mekaar is a financing service tailored for socioeconomically vulnerable women who lack access to capital to start or grow a business. The

maupun mengembangkan usaha. Program ini dijalankan melalui mekanisme pemberdayaan berbasis kelompok dengan menerapkan prinsip-prinsip syariah sesuai fatwa serta ketentuan dari Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN MUI). Melalui pendekatan tersebut, penerima manfaat memperoleh dukungan permodalan sekaligus pendampingan usaha yang terstruktur agar kemampuan ekonomi mereka dapat meningkat secara berkelanjutan.

program operates through a group-based empowerment framework that strictly adheres to sharia principles in line with the fatwas and regulations of the National Sharia Board – Indonesian Ulema Council (DSN MUI). Through this approach, beneficiaries receive financial backing alongside structured business mentorship to sustainably elevate their economic capacity.

SOCIAL SUKUK

BPKH memperkuat portofolio investasi sosial melalui penempatan pada instrumen Sukuk Mudharabah Berkelanjutan yang diterbitkan oleh PT Bank Syariah Indonesia (BSI). Instrumen ini dirancang untuk mendukung pembiayaan yang memberikan dampak sosial terukur, mulai dari peningkatan akses layanan keuangan syariah hingga penguatan kapasitas ekonomi masyarakat. Melalui investasi pada Sukuk BSI, BPKH memastikan bahwa dana umat tidak hanya dikelola secara aman dan produktif, tetapi juga berkontribusi pada perluasan inklusi keuangan, pembangunan ekonomi yang lebih merata, serta peningkatan kualitas layanan perbankan syariah. Pendekatan ini sejalan dengan mandat BPKH untuk menghadirkan manfaat jangka panjang bagi jemaah dan masyarakat, sekaligus mendukung ekosistem keuangan syariah yang berkelanjutan.

Pada Juni 2024, BPKH memperkuat portofolio investasinya pada instrumen *Social Sukuk* BSI dengan penempatan sebesar Rp160 miliar. Komitmen ini kemudian dilanjutkan pada tahun 2025 melalui tambahan investasi Rp180 miliar, sehingga total nilai investasi *Social Sukuk* yang ditempatkan BPKH mencapai Rp340 miliar. *Social Sukuk* BSI ini disalurkan untuk mendukung berbagai program yang memberikan manfaat sosial, terutama pada sektor usaha kecil dan menengah, ketahanan pangan, serta pemberdayaan ekonomi masyarakat. Melalui instrumen ini, pembiayaan sosial seperti Kredit Usaha Rakyat (KUR), pembiayaan mikro, dan layanan akses keuangan bagi kelompok rentan dapat diperluas. Pada 2025, BPKH memperkuat komitmen pembiayaan sosial dengan meningkatkan investasi pada *Sustainability Sukuk* BSI, yang turut mencakup porsi pembiayaan *Social Sukuk*. Instrumen ini diarahkan untuk memperluas akses layanan dasar serta mendorong pemberdayaan ekonomi masyarakat berpenghasilan rendah.

SOCIAL SUKUK

BPKH strengthened its social investment portfolio through placements in the Sustainable Mudharabah Sukuk issued by PT Bank Syariah Indonesia (BSI). This instrument is designed to support financing that delivers measurable social impact, ranging from improving access to sharia financial services to increasing community economic capacity. Through its investment in BSI Sukuk, BPKH ensures that public funds are managed not only securely and productively, but also contribute to expanding financial inclusion, promoting more equitable economic development, and increasing the quality of sharia banking services. This approach aligns with BPKH's mandate to deliver long-term benefits to pilgrims and the public while supporting a sustainable sharia financial ecosystem.

In June 2024, BPKH reinforced its investment portfolio in BSI's Social Sukuk instrument with a placement of Rp160 billion. This commitment was subsequently expanded in 2025 through an additional investment of Rp180 billion, bringing BPKH's total Social Sukuk investment value to Rp340 billion. These BSI Social Sukuk funds are allocated to support various programs that yield social benefits, particularly in small and medium enterprise sectors, food security, and community economic empowerment. Through this instrument, social financing such as Micro Business Loans (KUR), micro-financing, and financial access services for vulnerable groups can be expanded. In 2025, BPKH deepened its social financing commitment by increasing its investment in BSI's Sustainability Sukuk, which includes a dedicated portion for Social Sukuk. This instrument is directed toward expanding access to basic services and driving economic empowerment for low-income communities.

Pembiayaan sosial melalui sukuk ini memberikan manfaat langsung di tiga sektor utama:

Social financing through this sukuk provides direct benefits across three main sectors:



STRATEGI INVESTASI BERKELANJUTAN TAHUN 2025

Pada tahun 2025, BPKH telah merumuskan sejumlah inisiatif strategis investasi antara lain:

1. **Penguatan Sinergi dalam Ekosistem Investasi Emas**
   BPKH menjalin kerja sama strategis dengan PT Pegadaian melalui penandatanganan Nota Kesepahaman (MoU) di bidang pengelolaan investasi emas. Kolaborasi ini diharapkan dapat memperkuat diversifikasi portofolio investasi syariah sekaligus berkontribusi dalam inisiasi *Exchange Traded Fund* (ETF) Gold. Langkah ini merupakan bagian dari upaya memperluas alternatif investasi syariah yang berkelanjutan.

2. **Transformasi Digital dalam Pengelolaan Investasi**
   BPKH menargetkan penguatan tata kelola investasi melalui penerapan transformasi digital yang terintegrasi, terutama pada integrasi sistem investasi yang lebih komprehensif, adaptif, dan terhubung dengan sistem pendukung lainnya. Inisiatif ini mencakup penyempurnaan core system investasi dan peningkatan otomatisasi pemantauan portofolio. Dengan implementasi ini, BPKH berupaya memastikan proses pengambilan keputusan investasi menjadi lebih cepat, akurat, dan terukur, sekaligus memperkuat sinergi antar unit dalam mendukung prinsip transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan pengelolaan keuangan haji.

SUSTAINABLE INVESTMENT STRATEGY IN 2025

In 2025, BPKH formulated several strategic investment initiatives, including:

1. **Strengthening Synergies within the Gold Investment Ecosystem**
   BPKH established a strategic partnership with PT Pegadaian through the signing of a Memorandum of Understanding (MoU) in the field of gold investment management. This collaboration is expected to strengthen the diversification of BPKH's Sharia investment portfolio while contributing to the initiation of a Gold Exchange-Traded Fund (ETF). This step is part of ongoing efforts to expand sustainable Sharia investment alternatives.
2. **Digital Transformation in Investment Management**
   BPKH aims to strengthen investment governance through the implementation of an integrated digital transformation, particularly by integrating a more comprehensive and adaptive investment system connected to other supporting systems. This initiative includes refining the core investment system and increasing portfolio monitoring automation. Through this implementation, BPKH seeks to ensure that the investment decision-making process becomes faster, more accurate, and measurable, while strengthening inter-unit synergies to support the principles of transparency, accountability, and sustainability in hajj fund management.

CAPAIAN KINERJA 2025

Hingga 31 Desember 2025, nilai portofolio investasi BPKH tercatat sebesar Rp133,16 triliun, tumbuh sebesar 1,74% dari posisi per 31 Desember 2024 sebesar Rp130,88 triliun. Portofolio dan nilai manfaat investasi BPKH pada tahun 2025 berhasil melampaui target, dengan *Compounded*

PERFORMANCE ACHIEVEMENT IN 2025

As of December 31, 2025, BPKH's investment portfolio value was recorded at Rp133.16 trillion, grew by 1.74% from Rp130.88 trillion as of December 31, 2024. BPKH's investment portfolio and return on investment in 2025 successfully exceeded target, with the Compounded Annual Growth Rate (CAGR)

Annual Growth Rate (CAGR) atau tingkat pertumbuhan per tahun selama rentang periode waktu tertentu untuk portofolio investasi tercatat sebesar 16,07% dan CAGR nilai manfaat sebesar 13,95%.

for the investment portfolio recorded at 16.07% and the CAGR for investment returns at 13.95%.

Adapun perolehan nilai manfaat investasi pada tahun 2025 tercatat tumbuh hingga 3,54% dibanding tahun 2024. Dengan kontribusi total nilai manfaat BPKH melalui Bidang Investasi, tercatat mencapai 78,73% terhadap total nilai manfaat BPKH.

Meanwhile, the investment benefit value in 2025 recorded a growth of 3.54% compared to 2024. The total contribution of the benefit value through the Investment Sector accounted for 78.73% of BPKH's total benefit value.

Prospek Ekosistem Haji di Tahun 2026
Hajj Ecosystem Outlook for 2026

Indonesia merupakan negara dengan populasi Muslim terbesar di dunia, dengan sekitar 87% dari total 286 juta penduduk beragama Islam. Posisi ini menjadikan Indonesia sebagai negara pengirim jemaah haji terbesar secara global. Pada musim haji 1447 H/2026 M, kuota haji Indonesia ditetapkan sebesar 221.000 jemaah, yang terdiri atas 203.320 jemaah haji reguler dan 17.680 jemaah haji khusus. Skala pergerakan jemaah tersebut menjadikan ibadah haji dan umrah tidak hanya sebagai aktivitas keagamaan, tetapi juga sebagai fenomena sosial-ekonomi berskala besar yang berdampak signifikan terhadap berbagai sektor perekonomian nasional.

Indonesia is the world's most populous Muslim-majority nation, with approximately 87% of its total 286 million population identifying as Muslim. This demographic position makes Indonesia the single largest contributor of hajj pilgrims globally. For the 1447 H/2026 AD hajj season, Indonesia's hajj quota has been set at 221,000 pilgrims, comprising 203,320 regular Hajj pilgrims and 17,680 special hajj pilgrims. The sheer scale of this pilgrim movement positions hajj and umrah not merely as religious duties, but as a large-scale socio-economic phenomenon with a significant impact on various sectors of the national economy.

Aktivitas haji dan umrah mendorong perputaran ekonomi di berbagai sektor, antara lain konsumsi, transportasi, akomodasi, logistik, kesehatan, layanan keuangan, serta ritel dan industri halal. Nilai ekonomi yang dihasilkan diperkirakan mencapai sekitar Rp20 triliun per tahun untuk haji dan Rp30-40 triliun per tahun untuk umrah (Danantara, 2025). Besarnya potensi tersebut menunjukkan bahwa ekosistem haji dan umrah memiliki peran strategis sebagai sumber pertumbuhan ekonomi, penciptaan nilai tambah, dan penguatan industri pendukung di dalam negeri.

Hajj and umrah activities stimulate economic circulation across multiple sectors, including consumption, transportation, accommodation, logistics, healthcare, financial services, as well as retail and the halal industry. The generated economic value is estimated to reach approximately Rp20 trillion annually for hajj and Rp30-40 trillion annually for umrah (Danantara, 2025). This massive potential underscores the strategic role of the hajj and umrah ecosystem as a driver of economic growth, value creation, and the reinforcement of domestic supporting industries.

Prospek pengembangan ekosistem haji tahun 2026 didukung oleh penguatan dasar hukum melalui Undang-Undang No. 14 Tahun 2025. Regulasi tersebut secara eksplisit memperkenalkan konsep ekosistem ekonomi haji dan umrah serta memberikan mandat kepada Kementerian Haji dan Umrah untuk mengembangkan ekosistem melalui pembentukan Satuan Kerja BLU maupun kerja sama dengan berbagai pihak terkait. Sebagai pelengkap, Instruksi Presiden (Inpres) No. 15 Tahun 2025 tentang Percepatan Kampung Haji Indonesia di Mekah merepresentasikan regulasi yang bersifat tematik dan *project-based*. Inpres ini mengarahkan

The development prospects for the hajj ecosystem in 2026 are strengthened with legal foundation through Law No. 14 of 2025. This regulation explicitly introduces the concept of the hajj and umrah economic ecosystem and mandates the Ministry of Hajj and Umrah to develop this ecosystem through the establishment of BLU (Public Service Agency) Working Units as well as multi-stakeholder partnerships. Complementing this framework, Presidential Instruction (Inpres) No. 15 of 2025 concerning the Acceleration of the Indonesian Hajj Village in Mecca serves as a thematic, project-based regulatory mandate. This Presidential Instruction

sinergi lintas sektor (baik di bidang diplomasi, investasi, maupun pelayanan jemaah) untuk mewujudkan ekosistem layanan haji yang lebih terintegrasi di Arab Saudi. Fokusnya adalah memastikan bahwa kebijakan makro (RPJPN: Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional dan RPJMN: Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional) serta penguatan undang-undang sektoral benar-benar terimplementasi dalam bentuk proyek konkret yang meningkatkan kenyamanan, keamanan, dan kemandirian layanan bagi jemaah Indonesia. Apabila berhasil diwujudkan, kawasan tersebut dapat menjadi instrumen penting untuk meningkatkan partisipasi Indonesia dalam rantai nilai ekonomi haji global, sekaligus mengurangi ketergantungan pada penyedia layanan asing.

directs cross-sectoral synergies spanning diplomacy, investment, and pilgrim services to a more integrated hajj service ecosystem in Saudi Arabia. Its focus is to ensure that macro policies (RPJPN: National Long-Term Development Plan and RPJMN: National Medium-Term Development Plan) alongside strengthened sectoral laws are translated into concrete projects that elevate comfort, safety, and operational independence for Indonesian pilgrims. If successfully realized, this complex could serve as a pivotal instrument for deepening Indonesia's participation in the global hajj economic value chain while reducing reliance on foreign service providers.

Dari perspektif sektor bisnis, prospek ekosistem haji tahun 2026 ditopang oleh keberadaan sektor-sektor yang memiliki keterkaitan langsung dengan perjalanan jemaah. Sektor transportasi dan logistik berpotensi berkembang seiring kebutuhan mobilisasi jemaah dan distribusi barang pendukung ibadah. Sektor akomodasi memiliki peluang besar melalui penyediaan hunian, hotel, dan fasilitas pendukung baik di Indonesia maupun di Arab Saudi. Sementara itu, sektor konsumsi dan industri halal berpotensi memperoleh manfaat dari meningkatnya kebutuhan makanan, minuman, perlengkapan ibadah, serta berbagai produk halal yang digunakan sebelum, selama, dan setelah pelaksanaan ibadah.

From a commercial perspective, the outlook for the hajj ecosystem in 2026 is anchored by business sectors directly tied to the pilgrimage journey. The transportation and logistics sector presents substantial growth potential to fulfill pilgrim mobilization and worship-supporting goods distribution needs. The accommodation sector holds significant opportunities through the provision of housing, hotels, and supporting facilities both in Indonesia and Saudi Arabia. Meanwhile, the consumer goods and halal industries stand to benefit from the heightened demand for food, beverages, worship paraphernalia, and various halal products before, during, and after the pilgrimage.

Selain sektor-sektor konvensional tersebut, perkembangan digitalisasi layanan haji yang dilakukan oleh Arab Saudi melalui sistem e-Hajj, Nusuk, dan Kartu Nusuk membuka peluang baru bagi integrasi sistem digital antara Indonesia dan Arab Saudi. juga menjadi pendorong utama pertumbuhan ekosistem haji pada tahun 2026. Perubahan ini mendorong kebutuhan akan pengembangan platform digital, integrasi data jemaah, sistem pembayaran elektronik, serta layanan berbasis teknologi yang mampu meningkatkan kualitas pengalaman jemaah. Sejalan dengan arah Saudi Vision 2030, digitalisasi diperkirakan akan menjadi salah satu sektor dengan pertumbuhan paling cepat dalam ekosistem haji dan umrah pada beberapa tahun mendatang.

Beyond these traditional sectors, the ongoing digitization of hajj services implemented by Saudi Arabia via the e-Hajj system, Nusuk, and the Nusuk Card opens new avenues for digital system integration between Indonesia and Saudi Arabia, serving as a primary catalyst for hajj ecosystem growth in 2026. This paradigm shift drives the demand for digital platform expansion, pilgrim data integration, electronic payment systems, and technology-driven services designed to enrich the overall pilgrim experience. Aligned with the trajectory of Saudi Vision 2030, digitization is projected to be among the fastest-growing segments within the Hajj and Umrah ecosystem over the coming years.

Pada sektor keuangan, keberadaan BPKH, Bank Muamalat Indonesia, dan BPKH Limited menciptakan peluang yang besar untuk membangun integrasi layanan keuangan syariah dengan kebutuhan jemaah. Kajian menunjukkan bahwa BPKH saat ini telah memiliki instrumen yang memungkinkan pengembangan layanan, investasi, dan pengelolaan aset

In the financial sector, the combined presence of BPKH, Bank Muamalat Indonesia, and BPKH Limited establishes vast opportunities to integrate sharia financial services directly with pilgrim needs. Studies indicate that BPKH currently possesses the instruments necessary to enable broader service development, investment, and asset

yang lebih luas baik di Indonesia maupun di Arab Saudi. Di mana dengan semakin berkembangnya investasi langsung dan layanan yang dimiliki, BPKH berpotensi menjadi salah satu penggerak utama dalam penciptaan nilai ekonomi ekosistem haji di masa depan.

Namun meskipun demikian, pengembangan ekosistem haji tidak terlepas dari berbagai risiko yang harus dikelola secara hati-hati. Risiko tersebut dapat berasal dari faktor bisnis, operasional, regulasi, investasi, maupun perubahan lingkungan eksternal. Kompleksitas hubungan antar sektor dalam ekosistem menyebabkan suatu risiko pada satu sektor berpotensi memengaruhi sektor lainnya. Oleh karena itu, pengembangan ekosistem perlu didukung oleh sistem pengelolaan risiko yang mampu mengidentifikasi, memetakan, dan mengantisipasi berbagai potensi gangguan yang dapat memengaruhi keberlanjutan investasi maupun layanan jemaah.

management both domestically and in Saudi Arabia. With the expansion of direct investments and proprietary services, BPKH is well-positioned to become a primary engine in driving economic value creation within the future hajj ecosystem.

Nevertheless, the development of the hajj ecosystem is not without risk and requires diligent management. These risks stem from commercial, operational, regulatory, and investment factors, as well as shifts in the external environment. Given the intricate interdependencies among sectors within the ecosystem, a risk in one area has the potential to ripple across others. Consequently, ecosystem development must be underpinned by a robust risk management system capable of identifying, mapping, and proactively addressing potential disruptions to safeguard both investment sustainability and pilgrim service quality.

Sumber:

1. *Laporan Kajian Konseptualisasi dan Pemetaan Aktor dalam Ekosistem Haji dan Umroh tahun 2025 (disusun oleh BPKH bekerjasama dengan Research Fellow Ibu Rahmatina A. Kasri SE, MIDEC, MBA, PhD.)*
2. *Laporan Kajian Pemetaan dan Sinkronisasi Peraturan dalam Ekosistem Haji dan Umroh Tahun 2025 (disusun oleh BPKH bekerjasama dengan Research Fellow Bapak Dr. Oce Madril., S.H., M.A)*
3. *Laporan Kajian Detailing Sektor Bisnis Ekosistem Haji dan Umroh Tahun 2025 (disusun oleh BPKH bekerjasama dengan Research Fellow Bapak Oktofa Yudha Sudrajad, S.T., M.S.M., Ph.D.)*
4. *Laporan Kajian Pemetaan Investment Universe dan Risk Mapping pada Ekosistem Haji dan Umrah Tahun 2025 (disusun oleh BPKH bekerjasama dengan konsultan Bapak Irsyad Kamal,S.E.,MBA.,QWP)*

Sources:

1. *Report on the Conceptualization Study and Actor Mapping in the Hajj and Umrah Ecosystem 2025 (prepared by BPKH in collaboration with Research Fellow Rahmatina A. Kasri, S.E., M.IDEC, M.B.A., Ph.D.)*
2. *Report on the Mapping and Harmonization Study of Regulations in the Hajj and Umrah Ecosystem 2025 (prepared by BPKH in collaboration with Research Fellow Dr. Oce Madril, S.H., M.A.)*
3. *Report on the Business Sector Detailing Study in the Hajj and Umrah Ecosystem 2025 (prepared by BPKH in collaboration with Research Fellow Oktofa Yudha Sudrajad, S.T., M.S.M., Ph.D.)*
4. *Report on the Investment Universe Mapping and Risk Mapping Study in the Hajj and Umrah Ecosystem 2025 (prepared by BPKH in collaboration with Consultant Irsyad Kamal, S.E., M.B.A., QWP)*

Perubahan Peraturan dan/atau perundang-undangan yang Berpengaruh Signifikan
Significant Changes in Laws and/or Regulations

Berikut peraturan dan/atau perundang-undangan yang terbit di tahun 2025 dan berpengaruh signifikan terhadap BPKH adalah sebagai berikut:

The following are laws and/or regulations issued in 2025 that have a significant impact on BPKH:

No	Peraturan dan/atau Perundang-undangan Laws and/or Regulations	Pengaruhnya terhadap BPKH Impacts on BPKH
1	Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No. 7 Tahun 2025 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No. 9 Tahun 2020 tentang Tata Cara Pengeluaran Keuangan Haji untuk Penyelenggaraan Ibadah Haji Regulation of the Minister of Religious Affairs of the Republic of Indonesia No. 7 of 2025 concerning Amendments to the Regulation of the Minister of Religious Affairs of the Republic of Indonesia No. 9 of 2020 concerning Procedures for Hajj Financial Expenditure for the Administration of Hajj Pilgrimage	Perlunya pembaruan PKBP No. 42 Tahun 2020 melalui harmonisasi dengan PMA No. 7 Tahun 2025, khususnya terkait mata uang dan tahapan pemindahan dana. The need to update PKBP No. 42 of 2020 through harmonization with PMA No. 7 of 2025, particularly regarding currency and fund transfer stages.

Perubahan Kebijakan Akuntansi dan Dampaknya Terhadap BPKH
Changes in Accounting Policy and Impact on BPKH

Terdapat perubahan kebijakan akuntansi berdasarkan Peraturan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 1 Tahun 2025 tentang Perubahan Ketiga atas Peraturan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 14 Tahun 2020 tentang Pedoman Akuntansi Keuangan Badan Pengelola Keuangan Haji.

There was a change in accounting policy based on the Regulation of the Head of the Executive Board of the Hajj Fund Management Agency No. 1 of 2025 concerning the Third Amendment to the Regulation of the Head of the Executive Board of the Hajj Fund Management Agency No. 14 of 2020 on the Financial Accounting Guidelines of the Hajj Fund Management Agency.

Untuk pemutakhiran susunan Laporan Posisi Keuangan dari unclassified menjadi *classified* dan Laporan Operasional disajikan untuk lebih menunjukkan kinerja BPKH yang utama terkait pengelola keuangan haji. Adapun perubahan penyajian Laporan Keuangan yang dimaksud adalah sebagaimana dijelaskan berikut ini.

- **Laporan Posisi Keuangan**
  a. Sebelum Perubahan
     Laporan posisi keuangan BPKH disajikan dengan menggunakan metode *unclassified*.
  b. Sesudah Perubahan
     Laporan posisi keuangan BPKH disajikan dengan menggunakan metode *classified* yaitu penyajian aset berdasarkan fungsinya dan penyajian liabilitas berdasarkan sifatnya dalam rangka menyajikan informasi yang lebih relevan untuk memahami posisi keuangan BPKH sebagai pengelola keuangan haji.

This was to update the Statement of Financial Position format from unclassified to classified, and to present the Statement of Operations in a manner that better reflects BPKH's primary performance in managing hajj fund. The aforementioned changes in the presentation of the Financial Statements are explained as follows:

- Statement of Financial Position
  a. Before Change
     BPKH's Statement of Financial Position was presented using the unclassified method.
  b. After Change
     BPKH's Statement of Financial Position is presented using the classified method, where assets are presented based on their function and liabilities are presented based on their nature to provide more relevant information for understanding BPKH's financial position as a hajj fund manager.

Aset disajikan sebagai Aset Investasi dan Penempatan Dana Jemaah bila digunakan untuk mendatangkan nilai manfaat, sedangkan aset disajikan sebagai Aset Operasional dan Investasi Lainnya bila digunakan untuk operasional BPKH. Liabilitas disajikan sebagai Liabilitas Jemaah bila berhubungan dengan kewajiban BPKH kepada jemaah, sedangkan liabilitas disajikan sebagai Liabilitas Non-Jemaah bila berhubungan dengan kewajiban BPKH kepada pihak selain jemaah. Aset Investasi dan Penempatan Dana Jemaah disajikan terlebih dahulu sebelum Aset Operasional dan Investasi Lainnya, diikuti dengan Liabilitas Jemaah juga disajikan terlebih dahulu sebelum Liabilitas Non-Jemaah. Hal ini dilakukan agar Laporan Posisi Keuangan dapat memberikan informasi yang memadankan antara aset yang dikelola dengan liabilitas yang akan dipenuhi dengan aset tersebut.

Assets are presented as Investment Assets and Placement of Pilgrims' Funds when used to generate returns (value of benefits), while assets are presented as Operational Assets and Other Investments when used for BPKH's operations. Liabilities are presented as Pilgrims' Liabilities when related to BPKH's obligations to pilgrims, while liabilities are presented as Non-Pilgrims' Liabilities when related to BPKH's obligations to parties other than pilgrims. Investment Assets and Placement of Pilgrims' Funds are presented before Operational Assets and Other Investments; similarly, Pilgrims' Liabilities are presented before Non-Pilgrims' Liabilities. This is designed to ensure the Statement of Financial Position matches managed assets with the corresponding liabilities to be fulfilled by those assets.

Laporan Posisi Keuangan dalam Laporan Keuangan Konsolidasian BPKH disajikan dengan format *classified* yang terbagi menjadi:

a. Aset diklasifikasikan menjadi:
   i. Aset Investasi dan Penempatan Dana Jemaah
   ii. Aset Operasional dan Lainnya
b. Liabilitas diklasifikasikan menjadi:
   i. Liabilitas Jemaah
   ii. Liabilitas Non-Jemaah
c. Aset Neto diklasifikasikan menjadi:
   i. Aset Neto Dengan Pembatasan
   ii. Aset Neto Tanpa Pembatasan

The Statement of Financial Position in BPKH's Consolidated Financial Statements is presented in a classified format structured as follows:

a. Assets are classified into:
   i. Investment Assets and Placement of Pilgrims' Funds
   ii. Operational and Other Assets
b. Liabilities are classified into:
   i. Pilgrims' Liabilities
   ii. Non-Pilgrims' Liabilities
c. Net Assets are classified into:
   i. Restricted Net Assets
   ii. Unrestricted Net Assets

- **Laporan Operasional**
  i. Sebelum Perubahan
  Laporan Operasional BPKH menyajikan Pendapatan Setoran Jemaah Berangkat dan Beban Penyelenggaraan Ibadah Haji (PIH) di posisi line pertama Dana PIH, sehingga memunculkan defisit pada hagian awal Laporan Operasional yang sebenamya defisit itu tidak dalam kontrol BPKH.

  ii. Sesudah Perubahan
  Laporan operasional BPKH menyajikan Pendapatan Nilai Manfaat di posisi line pertama untuk menunjukkan kinerja BPKH yang utama terkait pengelolaan Keuangan Haji. Pendapatan Setoran Jemaah Berangkat dan Beban PIH di posisi line akhir setelah Nilai Manfaat Tersedia untuk PIH di Dana PIH.

  Penyajian Pendapatan Setoran Jemaah Berangkat dan Beban PIH pada bagian akhir Laporan Laba Rugi dilakukan dengan tujuan untuk memberikan kejelasan

- **Statement of Operations**
  i. Before Change
  BPKH's Statement of Operations presented Revenue from Departing Pilgrims' Deposits and Hajj Administration Cost (PIH) on the top line under the PIH Fund section, resulting in an initial deficit on the face of the Statement of Operations that was actually beyond BPKH's control.

  ii. After Change
  BPKH's Statement of Operations presents Return Income on the top line to highlight BPKH's primary operational performance in managing Hajj Fund. Revenue from Departing Pilgrims' Deposits and PIH Expenses are placed on the bottom line, following the Available Return for PIH under the PIH Fund section.

  Presenting Revenue from Departing Pilgrims' Deposits and PIH Expenses at the bottom of the Income Statement provides clarity on BPKH's operational

atas hasil kinerja operasional BPKH dalam mengelola keuangan haji, khususnya dalam hal menghasilkan nilai manfaat dan efisiensi behan operasional. Selain itu, perubahan penyajian ini dimaksudkan untuk menegaskan bahwa Beban PIH merupakan pos yang berada di luar kendali langsung BPKH sebagai badan pengelola, sehingga tidak mencerminkan efektivitas kinerja pengelolaan yang dilakukan oleh BPKH.

performance in managing hajj funds, particularly in generating returns and maintaining operational efficiency. Furthermore, this presentation change emphasizes that PIH Expenses lie outside BPKH's direct operational control, thus not reflecting the agency's management effectiveness.

Perubahan penyajian Laporan Keuangan tidak berdampak pada jumlah total aset, liabilitas, maupun ekuitas yang dilaporkan, dan tidak mengubah informasi keuangan sebelumnya. Oleh karena itu, perubahan ini tidak memerlukan penyajian kembali *(restatement)* atas angka-angka Laporan Keuangan periode sebelumnya, karena hanya merupakan reklasifikasi penyajian yang bersifat presentasional.

Change in the presentation of the Financial Statements has no impact on total reported assets, liabilities, or equity, and does not alter prior financial information. Consequently, this change does not require a restatement of figures from prior-period Financial Statements, as it represents purely a presentational reclassification.

Informasi Kelangsungan Lembaga
Information on Institutional Continuity

Dalam menjalankan kegiatannya, BPKH berupaya menjaga keberlangsungan operasional melalui pengelolaan dana yang profesional serta penerapan tata kelola yang baik agar mampu memberikan manfaat optimal bagi jemaah haji dan masyarakat. Kelangsungan kegiatan BPKH didukung oleh sumber dana yang stabil, yaitu berasal dari setoran awal dan setoran lunas biaya perjalanan ibadah haji dari calon jemaah haji Indonesia. Dana tersebut kemudian dikelola melalui berbagai instrumen investasi syariah seperti deposito syariah, Surat Berharga Syariah Negara (SBSN), sukuk, emas, dan investasi langsung yang sesuai dengan prinsip syariah. Hasil pengelolaan dana tersebut digunakan untuk meningkatkan nilai manfaat dana haji, menjaga efisiensi biaya penyelenggaraan ibadah haji, serta mendukung berbagai program kemaslahatan umat.

In conducting its operations, BPKH strives to maintain operational continuity through professional fund management and the implementation of good governance, ensuring the delivery of optimal return for hajj pilgrims and the broader public. BPKH's operational continuity is anchored by stable funding sources, primarily derived from initial and final hajj travel cost deposits paid by prospective Indonesian hajj pilgrims. These funds are subsequently managed across a range of sharia-compliant investment instruments including sharia time deposits, State Sharia Securities (SBSN), sukuk, gold, and direct investments in strict alignment with sharia principles. Returns generated from these investments are utilized to increase the value of hajj fund benefits, maintain cost efficiency in hajj implementation, and support various public welfare programs.

Sementara itu, dalam rangka menjaga keberlanjutan perannya, BPKH juga menerapkan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko pada setiap keputusan investasi. Pengawasan dilakukan secara internal maupun eksternal melalui audit keuangan dan pengawasan dari pemerintah serta Dewan Pengawas BPKH. Selain itu, laporan keuangan BPKH disusun secara transparan dan dipublikasikan kepada masyarakat sebagai bentuk pertanggungjawaban publik. Transparansi ini menjadi faktor penting dalam menjaga kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan dana haji.

Meanwhile, to safeguard the sustainability of its role, BPKH applies prudent principles and risk management to every investment decision. Oversight is conducted both internally and externally through financial audits and supervision from the government and the BPKH Supervisory Board. Furthermore, BPKH's financial statements are prepared transparently and published to the public as a form of public accountability. This transparency serves as a critical factor in maintaining public confidence in hajj fund management.

Di era digital, BPKH terus melakukan transformasi teknologi untuk meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi operasional. Pemanfaatan media digital, aplikasi, dan sistem informasi keuangan membantu BPKH dalam memberikan informasi yang cepat dan akurat kepada masyarakat. BPKH juga aktif menjalin kerja sama dengan bank syariah, lembaga keuangan, organisasi Islam, dan berbagai pihak lain guna memperkuat ekosistem ekonomi syariah serta mendukung kelangsungan program-program strategisnya.

In the digital era, BPKH continues its technological transformation to increase service quality and operational efficiency. Leveraging digital media, applications, and financial information systems enables BPKH to deliver fast and accurate information to the public. BPKH also actively collaborates with sharia banks, financial institutions, Islamic organizations, and various other stakeholders to reinforce the sharia economic ecosystem and support the continuity of its strategic programs.

Meskipun menghadapi berbagai tantangan seperti perubahan kondisi ekonomi global, fluktuasi pasar keuangan, serta meningkatnya kebutuhan pelayanan jemaah haji, BPKH tetap memiliki prospek keberlanjutan yang kuat. Hal ini didukung oleh tingginya jumlah calon jemaah haji di Indonesia, dukungan regulasi Pemerintah, serta meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya pengelolaan keuangan syariah. Dengan strategi pengelolaan yang profesional dan berorientasi pada kemaslahatan umat, BPKH diharapkan dapat terus menjaga stabilitas kegiatan dan memberikan manfaat yang berkelanjutan bagi jemaah haji Indonesia.

Despite facing various challenges such as fluctuating global economic conditions, financial market volatility, and rising demand for pilgrim services BPKH maintains strong prospects for long-term sustainability. This is backed by the large volume of prospective hajj pilgrims in Indonesia, supportive government regulations, and growing public awareness regarding the importance of sharia financial management. Driven by professional management strategies oriented toward societal welfare, BPKH is well-positioned to maintain operational stability and provide sustainable benefits for Indonesian hajj pilgrims.

ASSESSMENT PENGURUS ATAS HAL-HAL YANG BERPOTENSI BERPENGARUH SIGNIFIKAN TERHADAP KELANGSUNGAN KEGIATAN

Pengurus BPKH senantiasa melakukan evaluasi dan assessment terkait dengan kemampuan dan pencapaian target kinerja dari seluruh unit sesuai dengan rencana BPKH yang telah disusun. Evaluasi dilakukan secara berkala untuk setiap level meliputi efisiensi, likuiditas serta indikator-indikator lain yang ditetapkan. Berdasarkan hasil penilaian dan evaluasi yang rutin dilakukan secara berkala, Pengurus BPKH berkeyakinan bahwa BPKH memiliki sumber daya yang cukup untuk melakukan kegiatannya di masa mendatang. BPKH tidak memiliki ketidakpastian material yang dapat menimbulkan keraguan yang signifikan terhadap kemampuan BPKH untuk mempertahankan kelangsungan kegiatannya.

MANAGEMENT'S ASSESSMENT OF ISSUES WITH POTENTIAL SIGNIFICANT IMPACT ON INSTITUTIONAL GOING CONCERN

The Management of BPKH continuously conducts evaluations and assessments regarding the capabilities and performance target achievements of all units in accordance with BPKH's established plan. Regular evaluations are performed across all levels, covering efficiency, liquidity, and other designated indicators. Based on the results of these periodic assessments and evaluations, the Management of BPKH is confident that BPKH possesses adequate resources to maintain its operations for the foreseeable future. BPKH faces no material uncertainties that would cast significant doubt upon its ability to continue as a going concern.

ASUMSI YANG DIGUNAKAN PENGURUS DALAM MELAKUKAN *ASSESSMENT* ATAS HAL-HAL YANG BERPOTENSI BERPENGARUH SIGNIFIKAN TERHADAP KELANGSUNGAN KEGIATAN

Dalam melaksanakan penilaian atas kemampuannya untuk melanjutkan kelangsungan kegiatannya di masa yang akan datang, Pengurus BPKH menggunakan beberapa asumsi dan pertimbangan. Asumsi dan pertimbangan tersebut, antara lain kinerja keuangan, efisiensi, asumsi makro seperti nilai tukar mata uang asing (dollar dan Saudi Riyal) dan inflasi, serta asumsi mikro seperti harga sewa hotel di Mekkah dan Madinah, biaya catering, transportasi, visa, masyair dan lain-lain.

MANAGEMENT'S ASSUMPTIONS IN CONDUCTING ASSESSMENT OF ISSUES WITH POTENTIAL SIGNIFICANT IMPACT ON INSTITUTIONAL GOING CONCERN

In evaluating its ability to continue as a going concern in the future, the Management of BPKH uses several assumptions and considerations. These assumptions and considerations include financial performance, efficiency, macroeconomic assumptions such as foreign exchange rates (US Dollar and Saudi Riyal) and inflation, as well as microeconomic assumptions such as hotel rental prices in Mecca and Medina, catering costs, transportation, visas, masyair services, and other related expenses.

Halama ini sengaja dikosongkan
This page has been intentionally left blank


IQRA
IQRA
IQRA
IQRA

BPKH
Badan Pengelola Keuangan Haji



TATA KELOLA BPKH

BPKH Governance

Penerapan *Good Governance*
Good Governance Implementation



KOMITMEN DAN KEBIJAKAN *GOOD GOVERNANCE* BPKH

BPKH berkomitmen untuk menerapkan Tata Kelola yang Baik *(Good Governance)* dalam pengelolaan keuangan haji guna menjaga kepercayaan masyarakat khususnya para jemaah haji dan memastikan dana umat dikelola secara aman, transparan, dan sesuai prinsip syariah. Komitmen ini menjadi landasan utama dalam setiap kebijakan dan aktivitas operasional BPKH. Komitmen BPKH akan konsistensi penerapan *Good Governance*, diwujudkan melalui berbagai tindakan dan kegiatan BPKH yang senantiasa didasarkan pada prinsip-prinsip Tata Kelola yang Baik.

Dalam implementasinya, BPKH telah menetapkan kebijakan strategis terkait penerapan Tata Kelola yang Baik di lingkup BPKH, yang tercantum pada Standar Operasional Prosedur Nomor 15 Tahun 2023 tentang Pedoman Penilaian *Good Corporate Governance* dan Pakta Integritas Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas BPKH. Komitmen dan kebijakan *Good Governance* di BPKH bertujuan untuk memastikan pengelolaan keuangan haji dilakukan secara optimal, aman, dan bertanggung jawab. BPKH meyakini, bahwa dengan tata kelola yang kuat, akan mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat serta memberikan manfaat maksimal bagi jemaah haji Indonesia.

BPKH COMMITMENT AND POLICY ON GOOD GOVERNANCE

BPKH is committed to implementing Good Governance in hajj fund management to maintain public trust, particularly among hajj pilgrims, and to ensure that community funds are managed safely, transparently, and in accordance with sharia principles. This commitment serves as the foundational pillar for all BPKH policies and operational activities. BPKH's dedication to the consistent implementation of Good Governance is demonstrated through various actions and initiatives that remain firmly anchored in Good Governance principles.

In its implementation, BPKH has established strategic policies regarding the application of Good Governance within BPKH, as stipulated in the Standard Operating Procedure No. 15 of 2023 concerning the Guidelines for Good Corporate Governance Assessment and the Integrity Pact of the Executive Board and Supervisory Board of BPKH. The commitment to and policies on Good Governance at BPKH aim to ensure that hajj fund management is conducted optimally, securely, and responsibly. BPKH believes that robust governance will increase public trust and deliver maximum benefits for Indonesian hajj pilgrims.

Dasar Hukum

1. Undang-Undang No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme;
2. Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi;
3. Undang-Undang No. 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang No. 19 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang No. 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi;
4. Undang-Undang No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik;
5. Undang-Undang No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji;
6. Peraturan Pemerintah No. 5 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan UU No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji;
7. Peraturan Presiden No. 76 Tahun 2016 tentang Tata Cara Pemilihan, Pengusulan, dan Penetapan Anggota Badan Pelaksana dan Anggota Dewan Pengawas serta Calon Anggota Pengganti Antar waktu Anggota Badan Pelaksana dan Anggota Dewan Pengawas Badan Pengelola Keuangan Haji;
8. Peraturan Presiden No. 49 Tahun 2020 tentang Gaji atau Upah dan Hak Keuangan Lainnya bagi Anggota Badan Pelaksana dan Anggota Dewan Pengawas Badan Pengelola Keuangan Haji;
9. Peraturan Presiden No. 110 Tahun 2017 tentang Badan Pengelola Keuangan Haji; dan
10. Keputusan Presiden Republik Indonesia No. 101/P Tahun 2022 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota Dewan Pengawas dan Anggota Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji.

Legal Basis

1. Law No. 28 of 1999 concerning State Organizers Who Are Clean and Free from Corruption, Collusion, and Nepotism;
2. Law No. 31 of 1999 concerning Eradication of Criminal Acts of Corruption;
3. Law No. 30 of 2002 concerning the Corruption Eradication Commission, as last amended by Law No. 19 of 2019 concerning the Second Amendment to Law No. 30 of 2002 concerning the Corruption Eradication Commission;
4. Law No. 14 of 2008 concerning Public Information Disclosure;
5. Law No. 34 of 2014 concerning Hajj Fund Management;
6. Government Regulation No. 5 of 2018 concerning Implementation of Law No. 34 of 2014 concerning Hajj Fund Management;
7. Presidential Regulation No. 76 of 2016 concerning Procedures for Selection, Proposal, and Appointment of Members of the Executive Board and Members of the Supervisory Board as well as Candidate Interim Replacement Members of the Executive Board and Members of the Supervisory Board of the Hajj Fund Management Agency;
8. Presidential Regulation No. 49 of 2020 concerning Salary or Wages and Other Financial Rights for Members of the Executive Board and Members of the Supervisory Board of the Hajj Fund Management Agency;
9. Presidential Regulation No. 110 of 2017 concerning the Hajj Fund Management Agency; and
10. Presidential Decree of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022 concerning Dismissal and Appointment of Members of the Supervisory Board and Members of the Executive Board of the Hajj Fund Management Agency.

Asas Pengelolaan Keuangan Haji

Dalam menjalankan pengembangan dan pengelolaan keuangan haji, BPKH harus memiliki sasaran dan strategi yang efektif, efisien, dan rasionalitas agar menjadi lembaga pengelola keuangan yang terpercaya dan dapat memberikan manfaat optimal bagi jemaah haji dan kemaslahatan umat.

Untuk menjalankan amanah UU No. 34/2014, BPKH telah membentuk Peraturan Badan dan Peraturan Kepala Badan Pelaksana BPKH sebagai pedoman dalam melaksanakan Pengelolaan Keuangan Haji.

Principles of Hajj Fund Management

hajj fund, BPKH shall have effective, efficient, and rational objectives and strategies to become a trusted fund management institution capable of providing optimal benefits for hajj pilgrims and the welfare of the ummah.

To carry out the mandate of Law No. 34 of 2014, BPKH has established Agency Regulations and Regulations of the Head of the Executive Board of BPKH as guidelines in implementing Hajj Fund Management.

1. **Prinsip Syariah**
   Prinsip syariah adalah prinsip Islam yang kaffah atau menyeluruh dalam kegiatan pengelolaan keuangan haji. Pemenuhan prinsip syariah dilaksanakan antara lain dengan memenuhi prinsip keadilan dan keseimbangan *('adl tua tawazun)*, kemaslahatan *(maslahah)*, dan universalisme *(alamiyah)* serta tidak mengandung unsur: *gharar, maysir*, riba, zalim, dan objek haram.

2. **Prinsip Kehati-hatian**
   Dalam melaksanakan tugas pengelolaan keuangan haji, BPKH memegang prinsip kehati- hatian, yaitu pengelolaan keuangan haji dilakukan dengan cermat, teliti, aman, tertib, dan mempertimbangkan aspek risiko keuangan, serta kesesuaian pengelolaan BPKH dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Anggota Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas serta seluruh ajaran di bawahnya memiliki kompetensi, mampu bertindak objektif, dan bebas dari pengaruh/tekanan dari pihak manapun *(independen)* serta memiliki komitmen yang tinggi untuk mengembangkan BPKH dengan memperhatikan prinsip kehati-hatian.

3. **Asas Manfaat**
   Asas manfaat merupakan asas yang menjadi pedoman BPKH dalam pengelolaan keuangan haji, yakni BPKH harus dapat memenuhi hak-hak dan memberikan manfaat atau maslahat bagi jemaah haji dan umat Islam berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4. **Asas Nirlaba**
   Asas Nirlaba yaitu pengelolaan keuangan haji dilakukan melalui pengelolaan usaha yang mengutamakan penggunaan hasil pengembangan dana untuk memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi Jemaah Haji dan kemaslahatan umat Islam, namun dengan tidak ada pembagian deviden bagi pengelolanya.

5. **Asas Transparan**
   Asas transparan adalah asas pengelolaan keuangan haji yakni BPKH harus terbuka dan jujur melalui pemberian informasi yang material dan relevan kepada masyarakat, khususnya kepada jemaah haji tentang pelaksanaan dan hasil pengelolaan keuangan haji.

6. **Asas Akuntabel**
   Asas akuntabel adalah asas penting dalam pengelolaan keuangan haji, yaitu dilakukan secara akurat dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat, khususnya

1. **Sharia Principle**
   The sharia principle represents comprehensive kaffah Islamic principles in hajj fund management activities. Compliance with sharia principles is achieved by adhering to justice and balance ('adl tua tawazun), public interest (maslahah), and universalism (alamiyah), while remaining free from elements of: gharar, maysir, riba, zalim, and haram objects.

2. **Prudence Principle**
   In carrying out hajj fund management duties, BPKH adheres to prudence principle, ensuring that hajj fund managed carefully, thoroughly, securely, orderly, and with due consideration to financial risk aspects as well as regulatory compliance. Members of the Executive Board, the Supervisory Board, and all personnel under their purview must possess competence, act objectively, remain independent from external influence or pressure, and maintain high commitment to developing BPKH while upholding prudential standards.

3. **Benefit Principle**
   This principle guides BPKH in managing hajj fund to fulfill the rights of, and provide value to, hajj pilgrims and the Muslim community in accordance with applicable agreements and statutory regulations.

4. **Non-Profit Principle**
   Under the non-profit principle, hajj fund management is conducted through business management that prioritizes using investment returns to maximize benefits for hajj pilgrims and the Muslim community, without dividend distributions to management.

5. **Transparency Principle**
   Transparency principle requires BPKH to remain open and honest by providing material and relevant information to the public, particularly to hajj pilgrims, regarding the implementation and outcomes of hajj fund management.

6. **Accountability Principle**
   The accountability principle dictates that hajj fund management must be conducted accurately and remain accountable to the public, especially hajj pilgrims. This

kepada jemaah haji, serta pengelolaan BPKH berjalan secara efektif melalui adanya kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban organ BPKH.

ensures BPKH's operations run effectively through clear functions and proper discharge of duties across BPKH's corporate organs.

Tujuan Penerapan *Good Governance* di BPKH

BPKH terus berkomitmen untuk menerapkan *Good Governance* yang mampu memberikan dampak positif dalam pencapaian kinerja dan keberlanjutan. Tujuan Penerapan *Good Governance* di BPKH adalah:

1. Mencapai tujuan sesuai visi dan misi BPKH;
2. Mengoptimalkan nilai BPKH agar menjadi lembaga pengelola keuangan yang terpercaya yang memberikan nilai manfaat optimal bagi jemaah haji dan kemaslahatan umat;
3. Mendorong pengelolaan keuangan haji berdasarkan prinsip syariah dan mempertimbangkan aspek keamanan, kehati-hatian dan profesional;
4. Mendorong Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi dengan nilai etika/moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan internal dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
5. Mendorong pengelolaan sumber daya dan risiko BPKH secara lebih efisien dan efektif;
6. Mengurangi potensi benturan kepentingan Badan Pelaksana, Dewan Pengawas dan Karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsinya;
7. Memperoleh keyakinan bahwa prinsip-prinsip tata kelola yang baik telah diterapkan secara baik dan berkesinambungan; dan
8. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif terhadap pencapaian tujuan BPKH.

Objectives of Good Governance Implementation at BPKH

BPKH remains committed to implementing Good Governance to deliver a positive impact on performance achievement and long-term sustainability. The objectives of implementing Good Governance at BPKH are:

1. To achieve organizational goals aligned with BPKH's vision and mission;
2. To optimize BPKH's value, establishing it as a trusted financial management institution that provides optimal returns for hajj pilgrims and the broader community;
3. To promote hajj fund management grounded in sharia principles, while ensuring safety, prudence, and professionalism;
4. To encourage the Executive Board and Supervisory Board to make decisions and execute actions underpinned by high ethical and moral standards, as well as strict compliance with internal and statutory regulations;
5. To drive more efficient and effective management of BPKH's resources and risks;
6. To minimize potential conflicts of interest among the Executive Board, Supervisory Board, and employees in conducting their respective duties and functions;
7. To obtain assurance that good governance principles are implemented effectively and sustainably; and
8. To cultivate a conducive work environment that supports the attainment of BPKH's objectives.

KERANGKA *GOOD GOVERNANCE*

Kerangka tata kelola yang baik di lingkup BPKH, mengatur hubungan kerja organ BPKH berdasarkan Undang-Undang No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji, serta Peraturan Pemerintah No. 5 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan Undang-Undang No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji, dan Peraturan Presiden RI No. 110 Tahun 2017 tentang Badan Pengelola Keuangan Haji. Secara umum, kerangka tata kelola yang baik di lingkup BPKH terdiri atas 4 aspek yaitu:

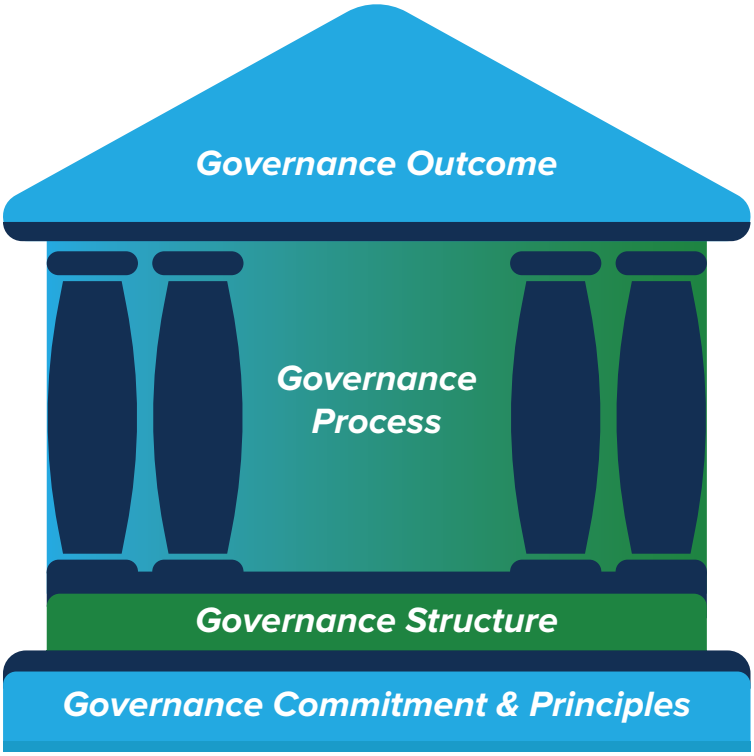
a. Prinsip tata kelola yang baik.
b. Struktur tata kelola yang baik.
c. Proses tata kelola yang baik.
d. Hasil/pencapaian.

BPKH'S GOVERNANCE FRAMEWORK

The good governance framework within BPKH regulates the working relationships among BPKH organs based on Law No. 34 of 2014 concerning Hajj Fund Management, Government Regulation No. 5 of 2018 concerning the Implementation of Law No. 34 of 2014 concerning Hajj Fund Management, and Presidential Regulation of the Republic of Indonesia No. 110 of 2017 concerning the Hajj Fund Management Agency. In general, the Good Governance framework within BPKH comprises 4 (four) key aspects:

a. Good governance principles;
b. Good governance structure;
c. Good governance processes; and
d. Outcomes/achievements.

Kerangka *Good Governance* BPKH
BPKH's Governance Framework



Prinsip-prinsip *Good Governance*

Prinsip-prinsip *Good Governance* yang diterapkan BPKH, meliputi:

1. **Transparansi**
   Keterbukaan dalam melaksanakan suatu proses kegiatan BPKH antara Badan Pelaksana dengan Dewan Pengawas dengan memberikan nilai tambah bagi BPKH untuk kepentingan pemangku kepentingan sesuai peraturan perundang-undangan yang dilakukan dengan cara:
   i. Proses pengambilan keputusan dapat dipahami para pemangku kepentingan.
   ii. Proses pengambilan keputusan di semua lini bersifat terbuka, dapat diawasi dan memiliki standar.
   iii. Penyampaian informasi yang objektif, cepat, akurat dan tepat waktu, serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan.
   iv. Setiap kebijakan terdokumentasi dengan baik dan secara proporsional dikomunikasikan kepada para pemangku kepentingan.
   v. Insan BPKH berkewajiban menjaga kerahasiaan informasi sesuai peraturan perUndang-Undangan.

Good Governance Principles

Good Governance principles applied by BPKH:

1. **Transparency**
   Openness in conducting BPKH's operational activities between the Executive Board and the Supervisory Board to generate added value for BPKH and its stakeholders in accordance with statutory regulations, implemented through:
   i. Ensuring decision-making processes are clear and understandable to stakeholders.
   ii. Maintaining open, traceable, and standardized decision-making processes across all levels.
   iii. Delivering objective, rapid, accurate, timely, and easily accessible information to stakeholders.
   iv. Documenting all policies properly and communicating them proportionally to stakeholders.
   v. Requiring BPKH personnel to maintain information confidentiality in compliance with prevailing laws and regulations.

2. Akuntabilitas

Pertanggungjawaban atas pelaksanaan fungsi, tugas, dan wewenang Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas kepada pemangku kepentingan guna menunjukan bahwa pelaksanaan fungsi, tugas, dan wewenang Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas telah dilaksanakan dengan benar, terukur, dan sesuai kepentingan BPKH, tanpa mengesampingkan kepentingan pemangku kepentingan. Dilakukan dengan cara:

i. Penetapan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ BPKH dan karyawan secara jelas sesuai visi misi, dan rencana strategis BPKH.
ii. Memiliki ukuran kinerja menyeluruh yang sesuai dengan strategi dan rencana strategis BPKH untuk mengukur semua lini.
iii. Insan BPKH membuat pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugasnya secara periodik dan berkesinambungan.
iv. Pelaksanaan, perencanaan, pengelolaan, pengawasan dan evaluasi dilaksanakan dengan berpedoman pada kode etik.

3. Tanggung jawab

Pertanggungjawaban Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas dalam melaksanakan fungsi, tugas, dan wewenang sesuai dengan peraturan perundang-undangan, berpedoman kepada:

i. Organ BPKH melaksanakan fungsi dan tugasnya berdasarkan ketentuan peraturan perUndang-Undangan.
ii. Setiap organ BPKH bertanggung jawab atas pelaksanaan tugasnya sesuai kewenangan masing-masing.
iii. Organ BPKH bertanggung jawab terhadap pemangku kepentingan melalui perencanaan, pengelolaan, pengawasan, pelaporan dan evaluasi yang memadai sehingga dapat mewujudkan sustainabilitas pengelolaan keuangan haji.
iv. Organ BPKH menjunjung tinggi prinsip kehatian-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundangan yang berlaku.
v. Organ BPKH bertanggung jawab atas risiko usaha yang terjadi sesuai peraturan perundangan yang berlaku.
vi. Setiap organ BPKH bertanggung jawab atas akuntabilitas pelaksanaan tugas masing masing.
vii. BPKH melaksanakan tanggung jawab keumatan dengan meningkatkan kemanfaatan bagi kemaslahatan umat.

2. Accountability

Accountability for the implementation of functions, duties, and authorities by the Executive Board and the Supervisory Board to stakeholders, demonstrating that these duties are performed correctly, measurably, and in BPKH's best interests without compromising stakeholder interests. Implemented through:

i. Establishing details of duties and responsibilities for each BPKH organ and employee in line with BPKH's vision, mission, and strategic plan.
ii. Maintaining comprehensive performance metrics across all levels aligned with BPKH's strategy and roadmap.
iii. Requiring BPKH personnel to account for the implementation of their duties periodically and continuously.
iv. Ensuring that planning, management, supervision, and evaluation guided by the code of conduct.

3. Responsibility

Responsibility of the Executive Board and Supervisory Board in conducting their functions, duties, and authorities in compliance with statutory regulations, guided by:

i. Ensuring BPKH organs fulfill their functions and duties based on applicable legal provisions.
ii. Holding each BPKH organ accountable for fulfilling duties within their respective authorities.
iii. Remaining responsible to stakeholders through adequate planning, management, supervision, reporting, and evaluation to ensure the sustainability of hajj fund management.
iv. Upholding prudential principles and ensuring strict compliance with applicable statutory regulations.
v. Accepting responsibility for business risks incurred in accordance with applicable laws.
vi. Ensuring every BPKH organ takes accountability for the conduct of its respective duties.
vii. Fulfilling community obligations by maximizing benefits for societal welfare.

4. Kemandirian

Dalam melaksanakan fungsi, tugas, dan wewenangnya, Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas dilakukan secara mandiri, bebas dari benturan kepentingan, serta pengaruh atau tekanan pihak lain yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dengan berpedoman pada:

i. Pengambilan keputusan pada tingkat strategis, fungsional dan operasional didasarkan pada data dan fakta serta analisa yang memadai; tidak didominasi oleh pihak manapun; tidak dibawah tekanan atau pengaruh kepentingan tertentu; tidak mengandung benturan kepentingan dan tidak mengandung campur tangan politik.
ii. Proses pengambilan kepentingan bersifat terstruktur, terarah dan terukur serta ditujukan untuk kepentingan BPKH.
iii. Sistem pengendalian internal memastikan insan BPKH melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
iv. Insan BPKH saling menghormati kewajiban, tugas, wewenang tanggung jawab dan hak masing masing.
v. Insan BPKH melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan uraian tugas, tanggung jawab yang tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

5. Kewajaran

Terciptanya kesetaraan perlakuan dan kewajaran antara Badan Pelaksana, Dewan Pengawas dan para pemangku kepentingan sesuai peraturan perundang-undangan dan perjanjian, dilakukan dengan cara:

i. Memberikan perlakuan adil, setara dan wajar kepada para pemangku kepentingan sesuai manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada BPKH.
ii. Memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, pengembangan karir, hubungan kerja tanpa membedakan suku, agama, ras, gender dan kondisi fisik serta memperhatikan hak dan kewajiban secara adil dan wajar.
iii. Keseimbangan dan konsisten dalam penerapan sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*).

4. Independence

Ensuring the Executive Board and Supervisory Board carry out their functions, duties, and authorities independently, free from conflicts of interest and unlawful external influence or pressure, guided by:

i. Base decision-making at strategic, functional, and operational levels on adequate data, facts, and analysis uninfluenced by any party, free from special interest pressure, free from conflicts of interest, and devoid of political interference.
ii. Maintaining structured, targeted, and measurable decision-making processes aimed at serving BPKH's interests.
iii. Utilizing internal control systems to ensure BPKH personnel conduct functions and duties in accordance with statutory provisions.
iv. Fostering mutual respect among BPKH personnel regarding each other's obligations, duties, authority, responsibilities, and rights.
v. Ensuring BPKH personnel execute functions and duties according to job descriptions without external intervention.

5. Fairness

Establishing equal treatment and fairness among the Executive Board, Supervisory Board, and stakeholders pursuant to statutory regulations and agreements, implemented through:

i. Providing fair, equal, and reasonable treatment to stakeholders based on their contributions and benefits to BPKH.
ii. Offering equal opportunities in recruitment, career advancement, and employment relations without discrimination based on ethnicity, religion, race, gender, or physical condition, while fairly recognizing rights and obligations.
iii. Maintaining consistency and balance in applying reward and punishment systems.

6. Prediksi

Sikap konsistensi dan perlakuan yang sama dalam penerapan peraturan dan kebijakan melalui pemberitahuan sebelumnya kepada jemaah haji dan Pemangku Kepentingan/ *stakeholder*, dilakukan dengan cara:

i. Pemberian informasi secara teratur dan berkala terkait tugas dan tanggung jawab BPKH kepada jemaah haji sebagaimana diamanatkan oleh undang-undang.
ii. Pemberian informasi secara teratur dan berkala mengenai nilai manfaat dan *virtual account* jemaah haji.

7. Partisipasi

Keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan, untuk membangun kerjasama dalam mendukung pencapaian tujuan BPKH, mewujudkan pengambilan keputusan yang lebih baik, menumbuhkan kepercayaan di antara pemangku kepentingan, dan meningkatkan transparansi, dilakukan dengan cara:

i. Memberikan kesempatan kepada para pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat.
ii. Pengelolaan inisiatif/masukan/pendapat pemangku kepentingan yang terstruktur mengenai pengelolaan keuangan haji.

8. Dinamis

Kemampuan dan itikad baik BPKH untuk berinovasi dan berubah positif untuk memenuhi mandatnya menyelenggarakan pengelolaan Keuangan Haji dan merespon perubahan kebutuhan jemaah haji, dilakukan dengan cara antara lain:

i. Melakukan inovasi dalam pengelolaan keuangan haji sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan terciptanya peningkatan efisiensi dan performa BPKH.
ii. Penyusunan dan harmonisasi peraturan, keputusan dan kebijakan didasarkan pada peraturan perundang-undangan.
iii. Kepemimpinan yang teladan dan mendukung inovasi di semua lini.
iv. Tindak lanjut yang konsisten terhadap kebutuhan jemaah Haji dan para pemangku kepentingan.

Adapun asas dalam hubungan kerja Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas adalah sebagai berikut:

1. Asas Keterbukaan, artinya hubungan kerja Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana tidak didasarkan kepentingan pribadi dan tidak ada sesuatu yang disembunyikan *(no vested interest);*

6. Predictability

Maintaining consistency and uniform application of regulations and policies through prior notification to hajj pilgrims and stakeholders, implemented through:

i. Providing regular and periodic disclosures regarding BPKH's duties and responsibilities to hajj pilgrims as mandated by law.
ii. Delivering regular and periodic information regarding returns and hajj pilgrims' virtual accounts.

7. Participation

Involving stakeholders in decision-making processes to build collaboration in supporting BPKH's objectives, improving decision quality, cultivating trust, and increasing transparency, implemented through:

i. Providing opportunities for stakeholders to submit inputs and express opinions.
ii. Managing stakeholder initiatives, inputs, and feedback on hajj fund management in a structured manner.

8. Dynamism

Demonstrating BPKH's capability and good faith to innovate and drive positive change to fulfill its mandate in hajj fund management and respond to evolving pilgrim needs, implemented through:

i. Innovating in hajj fund management to increase productivity, operational efficiency, and organizational performance.
ii. Drafting and harmonizing regulations, decisions, and policies based on statutory laws.
iii. Demonstrating exemplary leadership that fosters innovation across all levels.
iv. Consistently responding to and following up on the needs of hajj pilgrims and stakeholders.

Principles governing the working relationship between the Executive Board and the Supervisory Board:

1. Openness Principle, namely the working relationship between the Supervisory Board and the Executive Board is free from personal interests and hidden agendas (no vested interest).

2. Asas Formal, yaitu hubungan Dewan Pengawas dengan Badan Pelaksana didasarkan tugas/tanggung jawab masing-masing dan dilaksanakan melalui prosedur yang berlaku;
3. Asas Kelembagaan, yaitu dalam setiap pelaksanaan tugas dan fungsinya Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana mewakili kelembagaannya sebagai kolegial;
4. Asas Harmonis, yaitu sedapat mungkin mengeliminir perpecahan yang dapat merugikan BPKH;
5. Asas Saling Menghormati, yaitu dalam setiap tindakan yang diambil sesuai dengan tugas, kewajiban, kewenangan masing masing, tidak mencampuri yang bukan kewenangannya; dan
6. Asas Kemitraan, yaitu hubungan antara Dewan Pengawas dengan Badan Pelaksana merupakan partner kerja sama yang memiliki komitmen yang sama untuk kepentingan BPKH.

Struktur Tata Kelola yang Baik

BPKH telah memiliki struktur Tata Kelola yang Baik yakni struktur yang dirancang untuk membangun infrastruktur dalam mewujudkan terlaksananya penerapan Tata Kelola yang Baik di lingkup BPKH, yang terdiri dari:

1. *Hard structure*
   Merupakan struktur organisasi berupa organ utama BPKH yang mendapat mandat untuk menjalankan kepengurusan/pengelolaan oleh Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas termasuk organ pendukungnya yaitu unit kerja dan komite Dewan Pengawas.
2. *Soft Structure*
   Merupakan peraturan dan kebijakan yang dituangkan dalam bentuk peraturan badan, peraturan kepala badan pelaksana, pedoman, standar baku operasi, dan keputusan Kepala Badan Pelaksana yang menjadi dasar pelaksanaan tugas pengurusan/pengelolaan dan pengawasan.

Proses Tata Kelola yang Baik

BPKH telah melaksanakan proses bisnis berbasis Tata Kelola yang Baik melalui berbagai kebijakan yang selalu dimutakhirkan serta diturunkan menjadi pedoman teknis.

2. Formality Principle, namely interactions between the Supervisory Board and Executive Board are grounded in their respective duties/responsibilities and conducted through established procedures.
3. Institutionalism Principle, namely the Supervisory Board and Executive Board represent their institution collegially in fulfilling every duty and function.
4. Harmony Principle, namely eliminating division or discord that could jeopardize BPKH to the greatest extent possible.
5. Mutual Respect Principle, namely actions taken strictly align with assigned duties, obligations, and authorities without encroaching upon the jurisdiction of other organs.
6. Partnership Principle, namely the relationship between the Supervisory Board and Executive Board is built on cooperative partnership sharing an identical commitment to BPKH's best interests.

Good Governance Structure

BPKH has established a Good Governance structure designed to build the infrastructure for implementing Good Governance principles across the organization, comprising:

1. Hard Structure
   The organizational structure consisting of BPKH's main organs mandated to carry out management and operational conduct by the Executive Board and the Supervisory Board, including supporting bodies such as work units and Supervisory Board committees.
2. Soft Structure
   The framework of regulations and policies embodied in agency regulations, regulations of the head of the executive body, guidelines, standard operating procedures, and decisions of the Head of the Executive Board, which serve as the foundation for conducting management, operational, and supervisory duties.

Good Governance Process

BPKH conducts good governance-based business processes supported by continuously updated policies that are systematically translated into technical guidelines.

Hasil/Pencapaian Tata Kelola yang Baik

Pencapaian penerapan Tata Kelola yang Baik di lingkup BPKH merupakan manifestasi dari hubungan harmonis organ BPKH yang saling bersinergi dalam mencapai visi misi BPKH, yang memuat antara lain:

1. Pemberian layanan yang terbaik dan nilai manfaat yang optimal kepada jemaah haji;
2. Pelaksanaan penempatan dan/atau investasi keuangan haji jangka pendek dan jangka Panjang mempertimbangkan aspek likuiditas, solvabilitas, kehati hatian, keamanan dana serta nilai manfaat;
3. Tingkat kesehatan keuangan yang baik dalam rangka mendukung dan menjamin penyelenggaraan ibadah haji semakin meningkat; dan
4. Manajemen sumber daya manusia yang berintegritas dan memiliki kompetensi di bidangnya dengan didukung oleh teknologi informasi dan komunikasi.

Good Governance Results/Achievements

The achievement of Good Governance implementation within BPKH reflects the harmonious and synergistic relationship among BPKH organs in pursuing the organization's vision and mission, encompassing:

1. Delivering excellent services and optimal returns to hajj pilgrims;
2. Conducting short and long-term hajj fund placements and/or investments with due consideration of liquidity, solvency, prudence, fund security, and returns;
3. Maintaining robust financial health to support and ensure continuous improvement in the execution of the hajj pilgrimage; and
4. Managing human resources with high integrity and professional competence, backed by modern information and communication technology.

Dewan Pengawas
Supervisory Board

Dewan Pengawas adalah organ dalam struktur BPKH yang bertugas melakukan pengawasan terhadap pengelolaan keuangan haji yang dijalankan oleh Badan Pelaksana. Secara umum, Dewan Pengawas BPKH melaksanakan fungsi pengawasan, perencanaan, pelaksanaan serta pertanggungiawaban, dan pelaporan Keuangan Haji. Dewan Pengawas juga dapat melakukan koordinasi dengan DPR dan memberikan saran dan rekomendasi kepada Presiden melalui Kementerian terkait atas kinerja Badan Pelaksana. Sesuai UU No. 34 Tahun 2014, anggota Dewan Pengawas ditunjuk dan diangkat oleh Presiden.

The Supervisory Board is an organ within BPKH's corporate structure tasked with overseeing hajj fund management conducted by the Executive Board. In general, the BPKH Supervisory Board performs supervisory functions over the planning, implementation, accountability, and reporting of Hajj Fund. The Supervisory Board may also coordinate with the House of Representatives and provide advice and recommendations to the President through the relevant Ministry regarding the Executive Board's performance. In accordance with Law No. 34 of 2014, members of the Supervisory Board are appointed and inaugurated by the President.

DASAR HUKUM

1. Perpres Republik Indonesia No. 110 Tahun 2017 tentang BPKH.
2. UU No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji.
3. PP No. 5 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan Undang-Undang No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji.

LEGAL BASIS

1. Presidential Regulation of the Republic of Indonesia No. 110 of 2017 concerning the Hajj Fund Management Agency (BPKH).
2. Law No. 34 of 2014 concerning Hajj Fund Management.
3. Government Regulation No. 5 of 2018 concerning Implementation of Law No. 34 of 2014 on Hajj Fund Management.

TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB DEWAN PENGAWAS

1. Melaksanakan penilaian atas rumusan kebijakan, rencana strategis, rencana kerja, dan anggaran tahunan pengelolaan keuangan haji.
2. Melaksanakan pengawasan dan pemantauan atas pelaksanaan pengelolaan keuangan haji.
3. Menilai dan memberikan pertimbangan terhadap laporan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan keuangan haji dan pengelolaan BPKH yang disusun oleh Badan Pelaksana sebelum ditetapkan menjadi laporan BPKH.
4. Menyusun pedoman pengawasan dan pemantauan atas pelaksanaan pengelolaan keuangan haji.
5. Menilai rancangan rumusan kebijakan, rencana strategis, dan rencana kerja, serta anggaran tahunan pengelolaan keuangan haji.
6. Melakukan review dan pemeriksaan laporan kinerja dan laporan keuangan.
7. Melakukan pembinaan penyusunan laporan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan keuangan haji dan pengelolaan BPKH.
8. Menyusun tata cara pemberian persetujuan atas rencana strategis dan rencana kerja dan anggaran tahunan pengelolaan keuangan haji serta penempatan dan/atau investasi keuangan haji.

DUTIES AND RESPONSIBILITIES OF THE SUPERVISORY BOARD

1. Conduct assessments on policy formulations, strategic plans, work plans, and annual budgets for hajj fund management.
2. Conduct supervision and monitoring over the implementation of hajj fund management.
3. Assess and provide recommendations on accountability reports regarding the implementation of hajj fund management and BPKH management compiled by the Executive Board prior to finalization into official BPKH reports.
4. Formulate guidelines for the supervision and monitoring of hajj fund management implementation.
5. Evaluate draft policy formulations, strategic plans, work plans, and annual budgets for hajj fund management.
6. Conduct reviews and audits of performance reports and financial statements.
7. Provide guidance on the preparation of accountability reports concerning hajj fund management and overall BPKH stewardship.
8. Establish procedures for granting approval on strategic plans, work plans, annual budgets for hajj fund management, as well as hajj fund placements and/or investments.

FUNGSI DEWAN PENGAWAS

Sesuai Perpres No. 110 Tahun 2017 disebutkan bahwa Dewan Pengawas memiliki fungsi pengawasan terhadap perencanaan, pelaksanaan, serta pertanggungjawaban, dan pelaporan keuangan haji.

FUNCTIONS OF THE SUPERVISORY BOARD

Pursuant to Presidential Regulation No. 110 of 2017, the Supervisory Board performs supervisory functions over the planning, implementation, accountability, and reporting of hajj fund.

SUSUNAN DAN KOMPOSISI DEWAN PENGAWAS

Berdasarkan UU No. 34 Tahun 2014, keanggotaan Dewan Pengawas diangkat dan diberhentikan oleh Presiden; terdiri dari 7 (tujuh) orang anggota dengan komposisi 2 (dua) orang anggota dari unsur pemerintah (Kementerian Keuangan dan Kementerian Agama) serta 5 (lima) orang dari unsur profesional/masyarakat yang akan melaksanakan tugas dan fungsinya untuk jangka waktu 5 (lima) tahun.

Adapun sepanjang tahun 2025, tidak terdapat perubahan susunan dan komposisi Dewan Pengawas dengan susunan sebagai berikut:

STRUCTURE AND COMPOSITION OF THE SUPERVISORY BOARD

Pursuant to Law No. 34 of 2014, members of the Supervisory Board are appointed and dismissed by the President, comprising 7 (seven) members: 2 (two) representing the government (the Ministry of Finance and the Ministry of Religious Affairs) and 5 (five) from professional/community backgrounds, serving a 5 (five)-year term.

Throughout 2025, there were no changes to the structure and composition of the Supervisory Board, which remains as follows:

Nama Name	**Jabatan** Position	**Dasar Pengangkatan** Appointment Basis	**Masa Jabatan** Term of Office	**Unsur Keanggotaan** Membership Composition
H. Firmansyah N. Nazaroedin, Ak., M.Sc., CA., ASEAN CPA., QIA.	Ketua Dewan Pengawas merangkap Anggota Chairman of Supervisory Board concurrently serving as a Member	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of RI No. 101/P of 2022	2022-2027	Pemerintah Government
Dr. H. Deni Suardini, S.E., Ak., M.M., CFrA., CA., QIA., CGCAE.	Anggota Dewan Pengawas Supervisory Board Member	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of RI No. 101/P of 2022	2022-2027	Masyarakat Public
H. Heru Muara Sidik, Ak., CMA., CA., M.M., QIA., CIISA.	Anggota Dewan Pengawas Supervisory Board Member	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of RI No. 101/P of 2022	2022-2027	Masyarakat Public
Dr. H. M. Dawud Arif Khan, S.E., M.Si., Ak., CPA., QIA., QGIA.	Anggota Dewan Pengawas Supervisory Board Member	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of RI No. 101/P of 2022	2022-2027	Masyarakat Public
Dr. H. Mulyadi, S.E., Akt., M.M., M.Si., CPMA., SAS., CA., QIA., QGIA.	Anggota Dewan Pengawas Supervisory Board Member	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of RI No. 101/P of 2022	2022-2027	Masyarakat Public
Dr. H. Rojikin. S.H., M.Si., QIA.	Anggota Dewan Pengawas Supervisory Board Member	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of RI No. 101/P of 2022	2022-2027	Masyarakat Public
Prof. Dr. H. Hamka Hasan Lc., M.A.	Anggota Dewan Pengawas Supervisory Board Member	Keputusan Presiden RI No. 166/P Tahun 2024 Presidential Decree of RI No. 166/P of 2024	2024-2027	Pemerintah Public

Pembidangan Tugas Dewan Pengawas

Pembagian tugas masing-masing Anggota Dewan Pengawas adalah sebagai berikut:

Supervisory Board's Division of Duties

The division of duties among the members of the Supervisory Board is as follows:

Nama Name	Jabatan Position	Bidang Tugas dan Fungsi Pengawasan Supervisory Duties and Function
H. Firmansyah N. Nazaroedin, Ak., M.Sc., CA., ASEAN CPA., QIA.	Ketua Dewan Pengawas merangkap Anggota Chairman of Supervisory Board concurrently serving as a Member	• Sekretariat Kepala Pelaksana (Utama); • Pengembangan (Utama); • Pengkajian (Utama); • Sekretariat Dewan Pengawas (Utama); • Transformasi Digital *(Alternate 1)*; • Humas dan Administrasi Kantor *(Alternate 1)*; • Sumber Daya Manusia *(Alternate 1);* • Pengadaan dan Umum *(Alternate 1)*; • Pengendalian Mutu dan Pengembangan Audit *(Alternate 2);* • Teknis Pemeriksaan *(Alternate 2)*; • Akuntansi dan Pelaporan *(Alternate 2)*; dan • Tresuri dan Pengendalian Keuangan *(Alternate 2)*. • Secretariat of Chief Executive Board (Main) • Development (Main) • Research (Main) • Secretariat of the Supervisory Board (Main) • Digital Transformation (Alternate 1) • Public Relations and Office Administration (Alternate 1) • Human Resources (Alternate 1) • Procurement and General Affairs (Alternate 1) • Quality Control and Audit Development (Alternate 2) • Technical Examination (Alternate 2) • Accounting and Reporting (Alternate 2) • Treasury and Financial Control (Alternate 2)

Nama Name	**Jabatan** Position	**Bidang Tugas dan Fungsi Pengawasan** Supervisory Duties and Function
Dr. H. Deni Suardini, S.E., Ak., M.M., CFrA., CA., QIA., CGCAE.	Anggota Dewan Pengawas Supervisory Board Member	• Manajemen Risiko Bisnis (Utama); • Manajemen Risiko Korporasi (Utama); • Akuntansi dan Pelaporan (Utama); • Perencanaan (Utama); • Pengendalian Mutu dan Pengembangan Audit *(Alternate 1)*; • Teknis Pemeriksaan *(Alternate 1)*; • Teknologi Informasi *(Alternate 1)*; • Pelaksanaan dan Monev Kemaslahatan *(Alternate 1)*; • Hukum *(Alternate 2)*; • Kepatuhan *(Alternate 2)*; • Sumber Daya Manusia *(Alternate 2)*; • Pengadaan dan Umum *(Alternate 2)*; dan • Pengkajian *(Alternate 2)*. • Business Risk Management (Main) • Corporate Risk Management (Main) • Accounting and Reporting (Main) • Planning (Main) • Quality Control and Audit Development (Alternate 1) • Technical Examination (Alternate 1) • Information Technology (Alternate 1) • Implementation and Monev of Maslahah) (Alternate 1) • Legal (Alternate 2) • Compliance (Alternate 2) • Human Resources (Alternate 2) • Procurement and General Affairs (Alternate 2) • Research (Alternate 2)
H. Heru Muara Sidik, Ak., CMA., CA., M.M., QIA., CIISA.	Anggota Dewan Pengawas Supervisory Board Member	• Investasi Surat Berharga (Utama); • Investasi Emas dan Surat Berharga Lainnya (Utama); • Transformasi Digital (Utama); • Teknologi Informasi (Utama); • Investasi Luar Negeri *(Alternate 1)*; • Kerja Sama Luar Negeri *(Alternate 1)*; • *Advisory* dan *Support* Luar Negeri *(Alternate 1)*; • Sekretariat Dewan Pengawas *(Alternate 1)*; • Penghimpunan *(Alternate 2)*; • Penempatan *(Alternate 2)*; • Investasi Langsung dan Investasi Lainnya Dalam Negeri *(Alternate 2)*; dan • Humas dan Administrasi Kantor *(Alternate 2)*. • Investment in Securities (Main) • Investment in Gold and Other Securities (Main) • Digital Transformation (Main) • Information Technology (Main) • Foreign Investment (Alternate 1) • International Relations (Alternate 1) • Advisory and Support Abroad (Alternate 1) • Secretariat of the Supervisory Board (Alternate 1) • Collection (Alternate 2) • Placements (Alternate 2); • Direct Investments and Other Domestic Investments (Alternate 2); and • Public Relations and Office Administration (Alternate 2).

Nama Name	Jabatan Position	Bidang Tugas dan Fungsi Pengawasan Supervisory Duties and Function
Dr. H. M. Dawud Arif Khan, S.E., M.Si., Ak., CPA., QIA., QGIA.	Anggota Dewan Pengawas Supervisory Board Member	• Kepatuhan (Utama); • Investasi Luar Negeri (Utama); • Kerja Sama Luar Negeri (Utama); • *Advisory* dan *Support* Luar Negeri (Utama); • Investasi Surat Berharga *(Alternate 1)*; • Investasi Emas dan Surat Berharga Lainnya *(Alternate 1)*; • Penghimpunan *(Alternate 1)*; • Penempatan *(Alternate 1)*; • Investasi Langsung dan Investasi Lainnya Dalam Negeri *(Alternate 1)*; • Pelaksanaan dan Monev Kemaslahatan *(Alternate 2)*; dan • Sekretariat Dewan Pengawas *(Alternate 2)*. • Compliance (Main) • Foreign Investment (Main) • International Relations (Main) • Advisory and Support Abroad • Investment in Securities (Alternate 1) • Investment in Gold and Other Securities (Alternate 1) • Collection (Alternate 1) • Placement (Alternate 1) • Domestic Direct Investments and Other Investments (Alternate 1) • Implementation and Monev of Maslahah (Alternate 2); and • Secretariat of the Supervisory Board (Alternate 2)
Dr. H. Mulyadi, S.E., Akt., M.M., M.Si., CPMA., SAS., CA., QIA., QGIA.	Anggota Dewan Pengawas Supervisory Board Member	• Tresuri dan Pengendalian Keuangan (Utama); • Penghimpunan (Utama); • Penempatan (Utama); • Investasi Langsung dan Investasi Lainnya Dalam Negeri (Utama); • Sekretariat Kepala Pelaksana *(Alternate 1)*; • Pengembangan *(Alternate 1)*; • Administrasi Keuangan *(Alternate 1)*; • Registrasi dan Analisa Kemaslahatan *(Alternate 1)*; • Investasi Surat Berharga *(Alternate 2)*; • Investasi Emas dan Surat Berharga Lainnya *(Alternate 2)*; • Investasi Luar Negeri *(Alternate 2)*; • Kerja Sama Luar Negeri *(Alternate 2)*; dan • *Advisory* dan *Support* Luar Negeri *(Alternate 2)*. • Treasury and Financial Control (Main) • Collection (Main) • Placement (Main) • Domestic Direct Investments and Other Investments (Main) • Secretariat of Chief of Executive Board (Alternate 1) • Development (Alternate 1) • Financial Administration (Alternate 1) • Registration and Analysis of Maslahah (Alternate 1) • Investment in Securities (Alternate 2) • Investment in Gold and Other Securities (Alternate 2) • Foreign Investment (Alternate 2) • International Relations (Alternate 2); and • Advisory and Support Abroad (Alternate 2).

Nama Name	Jabatan Position	Bidang Tugas dan Fungsi Pengawasan Supervisory Duties and Function
Dr. H. Rojikin. S.H., M.Si., QIA.	Anggota Dewan Pengawas Supervisory Board Member	• Pengendalian Mutu dan Pengembangan Audit (Utama); • Teknis Pemeriksaan (Utama); • Hukum (Utama); • Sumber Daya Manusia (Utama); • Pengadaan dan Umum (Utama); • Manajemen Risiko Bisnis *(Alternate 1)*; • Manajemen Risiko Korporasi *(Alternate 1)*; • Akuntansi dan Pelaporan *(Alternate 1)*; • Tresuri dan Pengendalian Keuangan *(Alternate 1)*; • Administrasi Keuangan *(Alternate 2)*; • Transformasi Digital *(Alternate 2)*; • Teknologi Informasi *(Alternate 2)*; • Registrasi dan Analisa Kemaslahatan *(Alternate 2)*; dan • Perencanaan *(Alternate 2).* • Quality Control and Audit Development (Main) • Technical Examination (Main) • Legal (Main) • HR (Main) • Procurement and General Affairs (Main) • Business Risk Management (Alternate 1) • Corporate Risk Management (Alternate 1) • Accounting and Reporting (Alternate 1) • Treasury and Financial Control (Alternate 1) • Financial Administration (Alternate 2) • Digital Transformation (Alternate 2) • Information Technology (Alternate 2) • Registration and Analysis of Maslahah (Alternate 2); and • Planning (Alternate 2)
Prof. Dr. H. Hamka Hasan Lc., M.A.	Anggota Dewan Pengawas Supervisory Board Member	• Administrasi Keuangan (Utama); • Humas dan Administrasi Kantor (Utama); • Registrasi dan Analisa Kemaslahatan (Utama); • Pelaksanaan dan Monev Kemaslahatan (Utama); • Hukum *(Alternate 1)*; • Kepatuhan *(Alternate 1)*; • Perencanaan *(Alternate 1)*; • Pengkajian *(Alternate 1)*; • Sekretariat Kepala Pelaksana *(Alternate 2)*; • Pengembangan *(Alternate 2)*; • Manajemen Risiko Bisnis *(Alternate 2)*; dan • Manajemen Risiko Korporasi *(Alternate 2).* • Financial Administration (Main) • Public Relations and Office Administration (Main) • Registration and Analysis of Maslahah (Main) • Implementation and Monev of Maslahah (Main) • Legal (Alternate 1) • Compliance (Alternate 1) • Planning (Alternate 1) • Research (Alternate 1) • Secretariat of Chief of Executive Board (Alternate 2) • Development (Alternate 2) • Business Risk Management (Alternate 2); and • Corporate Risk Management (Alternate 2)

Pedoman Tata Kelola *(Board Manual)* Dewan Pengawas

BPKH telah memiliki *Board Manual* Dewan Pengawas yang tercantum dalam PKBP BPKH No. 1 Tahun 2024 tentang Pedoman Tata Kelola Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas (*Board Manual*) BPKH yang berlaku efektif tanggal 4 April 2024. Penyusunan Pedoman Tata Kelola Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas (*Board Manual*) merupakan salah satu wujud komitmen BPKH dalam mengimplementasikan *Good Governance* secara konsisten dalam rangka pengelolaan BPKH untuk menjalankan misi dan mencapai visi yang telah ditetapkan.

Board Manual ini dimaksudkan untuk menjelaskan hubungan kerja Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana dalam melaksanakan tugas sesuai peran dan fungsinya, sehingga masing- masing organ dapat memahami dan menjalankan interaksi sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan, serta mampu menjalankan praktik-praktik manajemen terbaik.

Isi dari Pedoman Tata Kelola Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas (*Board Manual*) antara lain:

a. Fungsi Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas.
b. Keanggotaan Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas.
c. Program Pengenalan dan Peningkatan Kapabilitas.
d. Independensi (Kemandirian) Badan Pelaksana.
e. Prinsip Umum Etika Jabatan Anggota Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas.
f. Tugas dan Wewenang Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas.
g. Kewajiban Dewan Pengawas.
h. Hak Anggota Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas.
i. Perjalanan Dinas Luar Negeri dan/atau Keikutsertaan Pelatihan oleh Anggota Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas.
j. Organ Pendukung Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas.
k. Penilaian Kinerja Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas.
l. Pertanggungjawaban dan Pelaporan.
m. Tata Kelola Komunikasi Publik Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas.
n. Hubungan Dengan Anak Perusahaan.
o. Tanggung Jawab Renteng.

Governance Manual of Supervisory Board

BPKH has established the Supervisory Board Manual set forth in BPKH Executive Board Regulation (PKBP) No. 1 of 2024 concerning the Guidelines for Governance of the Executive Board and Supervisory Board (Board Manual) of BPKH, effective April 4, 2024. The formulation of the Governance Guidelines for the Executive Board and Supervisory Board (Board Manual) represents BPKH's commitment to consistently implementing Good Governance in managing the organization to fulfill its mission and achieve its designated vision.

This Board Manual is intended to clarify the working relationship between the Supervisory Board and the Executive Board in carrying out their duties according to their respective roles and functions, ensuring both organs understand and navigate interactions in compliance with laws and regulations while upholding best management practices.

The contents of the Governance Guidelines for the Executive Board and Supervisory Board (Board Manual) include:

a. Functions of the Executive Board and Supervisory Board.
b. Membership of the Executive Board and Supervisory Board.
c. Induction and Capability Improvement Programs.
d. Independence of the Executive Board.
e. General Principles of Professional Ethics for Members of the Executive Board and Supervisory Board.
f. Duties and Authorities of the Executive Board and Supervisory Board.
g. Obligations of the Supervisory Board.
h. Rights of Members of the Executive Board and Supervisory Board.
i. Overseas Official Travel and/or Training Participation by Members of the Executive Board and Supervisory Board.
j. Supporting Organs of the Executive Board and Supervisory Board.
k. Performance Evaluation of the Executive Board and Supervisory Board.
l. Accountability and Reporting.
m. Governance of Public Communication for the Executive Board and Supervisory Board.
n. Relationships with Subsidiaries.
o. Joint and Several Liability.

RAPAT DEWAN PENGAWAS

Kebijakan Rapat Dewan Pengawas

Kebijakan rapat Dewan Pengawas tercantum dalam PKBP BPKH No. 1 Tahun 2024 tentang Pedoman Tata Kelola Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas (*Board Manual*) BPKH yang berlaku efektif tanggal 4 April 2024. Keputusan-keputusan Dewan Pengawas diambil dalam Rapat Dewan Pengawas. Keputusan dapat pula diambil di luar Rapat Dewan Pengawas sepanjang seluruh Anggota Dewan Pengawas setuju tentang cara dan materi yang diputuskan.

Rapat Dewan Pengawas mengatur mengenai:
1. Jadwal Rapat;
2. Tempat Pelaksanaan Rapat;
3. Penyelenggaraan rapat melalui sarana elektronik;
4. Undangan rapat;
5. Agenda rapat;
6. Pimpinan rapat;
7. Etika rapat;
8. Kuorum rapat;
9. Pengambilan keputusan dalam rapat;
10. Perbedaan pendapat (dissenting opinion);
11. Risalah rapat;
12. Evaluasi tindak lanjut rapat sebelumnya;
13. Rapat Badan Pelaksana; dan
14. Kehadiran Badan Pelaksana dalam rapat Dewan Pengawas.

Frekuensi dan Kehadiran Rapat Dewan Pengawas pada Rapat Internal

Sepanjang tahun 2025, Dewan Pengawas telah menyelenggarakan rapat internal sebanyak 26 (dua puluh enam) kali. Pelaksanaan rapat dihadiri oleh Dewan Pengawas dan Sekretaris Dewan Pengawas yang bertugas untuk membuat dan mempersiapkan dokumen risalah rapat dan disimpan sebagai arsip. Adapun frekuensi kehadiran rapatnya sebagai berikut:

SUPERVISORY BOARD MEETINGS

Policy on Supervisory Board Meetings

The policy on Supervisory Board meetings is set forth in BPKH PKBP No. 1 of 2024 concerning the Guidelines for Governance of the Executive Board and Supervisory Board (Board Manual) of BPKH, effective April 4, 2024. Supervisory Board decisions are made in Supervisory Board Meetings. Decisions may also be taken outside Supervisory Board Meeting provided that all Members of the Supervisory Board agree on the mechanism and substance of the decision.

Supervisory Board Meetings govern the following:
1. Meeting Schedule;
2. Meeting Location;
3. Meetings Held via Electronic Means;
4. Meeting Invitations;
5. Meeting Agenda;
6. Meeting Chair;
7. Meeting Ethics;
8. Quorum Requirements;
9. Decision-Making in Meetings;
10. Dissenting Opinions;
11. Meeting Minutes;
12. Follow-Up Evaluation of Previous Meetings;
13. Executive Board Meetings; and
14. Attendance of the Executive Board at Supervisory Board Meetings.

Frequency and Attendance of Supervisory Board Members at Internal Meetings

Throughout 2025, the Supervisory Board held 26 (twenty-six) internal meetings. The meetings were attended by the Supervisory Board and the Secretary to the Supervisory Board, who was responsible for taking and preparing the meeting minutes, which are stored as archives. The meeting attendance frequency is as follows:

Kehadiran Dewan Pengawas dalam Rapat Internal Dewan Pengawas

Supervisory Board Attendance at Supervisory Board Internal Meetings

Nama Name	Jabatan Position	Jumlah Rapat Number of Meetings	Kehadiran Attendance	Persentase Percentage
H. Firmansyah N. Nazaroedin, Ak., M.Sc., CA., ASEAN CPA., QIA.	Ketua Dewan Pengawas merangkap Anggota Chairman of Supervisory Board concurrently serving as a Member	26	26	100,00%
Dr. H. Deni Suardini, S.E., Ak., M.M., CFrA., CA., QIA., CGCAE.	Anggota Dewan Pengawas Member of Supervisory Board	26	25	96,15%
H. Heru Muara Sidik, Ak., CMA., CA., M.M., QIA., CIISA.	Anggota Dewan Pengawas Member of Supervisory Board	26	26	100,00%
Dr. H. M. Dawud Arif Khan, S.E., M.Si., Ak., CPA., QIA., QGIA.	Anggota Dewan Pengawas Member of Supervisory Board	26	26	100,00%
Dr. H. Mulyadi, S.E., Akt., M.M., M.Si., CPMA., SAS., CA., QIA., QGIA.	Anggota Dewan Pengawas Member of Supervisory Board	26	26	100,00%
Dr. H. Rojikin. S.H., M.Si., QIA.	Anggota Dewan Pengawas Member of Supervisory Board	26	26	100,00%
Prof. Dr. H. Hamka Hasan Lc., M.A.	Anggota Dewan Pengawas Member of Supervisory Board	25	25	100,00%

Frekuensi dan Kehadiran Rapat Dewan Pengawas pada Rapat Gabungan

Sepanjang tahun 2025, Dewan Pengawas telah menyelenggarakan rapat gabungan bersama Badan Pelaksana sebanyak 11 (sebelas) kali, dengan tingkat kehadiran sebagai berikut:

Frequency and Attendance of Supervisory Board Meetings in Joint Meetings

Throughout 2025, the Supervisory Board held 11 (eleven) joint meetings with the Executive Board, with the attendance rates as follows:

Kehadiran Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana dalam Rapat Gabungan

Supervisory Board and Executive Board Attendance at Joint Meetings

Nama Name	Jabatan Position	Jumlah Rapat Number of Meetings	Kehadiran Attendance	Persentase Percentage
Dewan Pengawas Supervisory Board				
H. Firmansyah N. Nazaroedin, Ak., M.Sc., CA., ASEAN CPA., QIA.	Ketua Dewan Pengawas merangkap Anggota Chairman of Supervisory Board concurrently serving as a Member	11	10	90,91%
Dr. H. Deni Suardini, S.E., Ak., M.M., CFrA., CA., QIA., CGCAE.	Anggota Dewan Pengawas Member of Supervisory Board	11	11	100,00%
H. Heru Muara Sidik, Ak., CMA., CA., M.M., QIA., CIISA.	Anggota Dewan Pengawas Member of Supervisory Board	11	11	100,00%

Nama Name	Jabatan Position	Jumlah Rapat Number of Meetings	Kehadiran Attendance	Persentase Percentage
Dr. H. M. Dawud Arif Khan, S.E., M.Si., Ak., CPA., QIA., QGIA.	Anggota Dewan Pengawas Member of Supervisory Board	11	11	100,00%
Dr. H. Mulyadi, S.E., Akt., M.M., M.Si., CPMA., SAS., CA., QIA., QGIA.	Anggota Dewan Pengawas Member of Supervisory Board	11	11	100,00%
Dr. H. Rojikin. S.H., M.Si., QIA.	Anggota Dewan Pengawas Member of Supervisory Board	11	11	100,00%
Prof. Dr. H. Hamka Hasan Lc., M.A.	Anggota Dewan Pengawas Member of Supervisory Board	11	11	100,00%
Badan Pelaksana Executive Board				
Dr. Fadlul Imansyah. S.E., M.M., CIFP., AAK.	Kepala Badan Pelaksana, merangkap Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Audit Internal dan Kesekretariatan Badan Chief of the Executive Board concurrently serving as Member of the Executive Board for Internal Audit and Corporate Secretariat	11	11	100,00%
Amri Yusuf, S.E., Ak., CA., M.M., CACP., QIA., SAS.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Akuntansi dan Keuangan Member of the Executive Board for Accounting and Finance	11	11	100,00%
Dr. H. Indra Gunawan, S.E., SIP., M.Sc., MCs., ACIArb., CIMBA., CSA., CIB., CPM., CRP.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Investasi Surat Berharga dan Emas, dan Analisis Portofolio, Penyelesaian Transaksi dan Penempatan Member of the Executive Board for Securities and Gold Investment, and Portfolio Analysis, Transaction Settlement, and Placement	11	9	81,82%
Harry Alexander, S.H., M.H., LL.M.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Penghimpunan, Transformasi dan Teknologi Informasi Member of the Executive Board for Collection, Transformation, and Information Technology	11	11	100,00%
Prof. Dr. H. M. Arief Mufraini, Lc., M.Si.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Bidang Investasi Langsung dan Investasi Lainnya, Perencanaan, Riset dan Pengembangan Member of the Executive Board for Direct Investment and Other Investments, Planning, Research and Development	11	11	100,00%
Dr. Sulistyowati, M.E., CFP.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Bidang Kemaslahatan, SDM, dan Umum Member of the Executive Board for Maslahah, HR, and General Affairs	11	11	100,00%
Dr. Ir. Acep Riana Jayaprawira, M.Si., CRP., CRGP., CIFM., CPM., CBRS., CRGE., CCCO.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Bidang Manajemen Risiko, Hukum dan Kepatuhan Member of the Executive Board for Risk Management, Legal, and Compliance	11	11	100,00%

KEBIJAKAN DAN PELAKSANAAN PELATIHAN DAN/ATAU PENINGKATAN KOMPETENSI DEWAN PENGAWAS

POLICY AND IMPLEMENTATION OF TRAINING AND/OR COMPETENCY DEVELOPMENT FOR THE SUPERVISORY BOARD

Kebijakan pelatihan dan/atau peningkatan kompetensi Dewan Pengawas tercantum dalam PKBP BPKH No. 1 Tahun 2024 tentang Pedoman Tata Kelola Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas *(Board Manual)* BPKH yang berlaku efektif tanggal 4 April 2024.

The policy on training and/or competency development for the Supervisory Board is set forth in BPKH PKBP No. 1 of 2024 concerning the Guidelines for Governance of the Executive Board and Supervisory Board (Board Manual) of BPKH, effective April 4, 2024.

Pada tahun 2025, Dewan Pengawas telah mengikuti pelatihan dan/atau peningkatan kompetensi sebagai berikut:

In 2025, the Supervisory Board participated in the following training and/or competency development programs:

Nama Name	Jabatan Program	Nama Pelatihan Training Name	Penyelenggara Organizer	Waktu Date
H. Firmansyah N. Nazaroedin, Ak., M.Sc., CA., ASEAN CPA., QIA.	Ketua Dewan Pengawas merangkap Anggota Chairman of Supervisory Board concurrently serving as a Member	*Professional Recognition Program (PRP) for Qualified Internal Auditor (QIA)*	Yayasan Pendidikan Internal Audit (YPIA)	3 – 4 Oktober 2025 October 3 – 4, 2025
		The Leader Within: Maximazing Authentic Leadership Impact	North Western Kellog School of Management	1 – 5 Desember 2025 December 1 – 5, 2025
Dr. H. Deni Suardini, S.E., Ak., M.M., CFrA., CA., QIA., CGCAE.	Anggota Dewan Pengawas Member of the Supervisory Board	*Profit With Purpose "Global Learning Program*: Studi Kasus Turki" Profit With Purpose "Global Learning Program: Türkiye Case Study"	Ascendia Consulting Group	18 – 26 November 2025 November 18 – 26, 2025
H. Heru Muara Sidik, Ak., CMA., CA., M.M., QIA., CIISA.	Anggota Dewan Pengawas Member of the Supervisory Board	Konferensi *Auditor Internal 2025* 2025 Internal Auditor Conference	Yayasan Pendidikan Auditor Internal	1 – 5 Juli 2025 July 1 – 5, 2025
		Pelatihan Strategy: Building and Sustaining Competitive Advantage	Harvard Business School (Executive Education)	14 – 19 Desember 2025 December 14 – 19, 2025
Dr. H. M. Dawud Arif Khan, S.E., M.Si., Ak., CPA., QIA., QGIA.	Anggota Dewan Pengawas Member of the Supervisory Board	Konferensi Auditor Internal 2025 2025 Internal Auditor Conference	Yayasan Pendidikan Auditor Internal	1 – 5 Juli 2025 July 1 – 5, 2025
		Pelatihan *Strategy: Building and Sustaining Competitive Advantage* Strategy: Building and Sustaining Competitive Advantage Trainin	Harvard Business School (Executive Education)	14 – 19 Desember 2025 December 14 – 19, 2025

Nama Name	Jabatan Program	Nama Pelatihan Training Name	Penyelenggara Organizer	Waktu Date
Dr. H. Mulyadi, S.E., Akt., M.M., M.Si., CPMA., SAS., CA., QIA., QGIA.	Anggota Dewan Pengawas Member of the Supervisory Board	Sertifikasi Manajemen Risiko Jenjang 6 Level 6 Risk Management Certification	Muamalat Institute	7 – 22 Agustus 2025 August 7 – 22, 2025
		Sertifikasi Manajemen Risiko Jenjang 7 Level 7 Risk Management Certification	Muamalat Institute	30 Agustus 2025 August 30, 2025 14 – 19
		Pelatihan *Strategy*: *Building and Sustaining Competitive Advantage* Strategy: Building and Sustaining Competitive Advantage Training	Harvard Business School (Executive Education)	14 – 19 Desember 2025 December 2025
Dr. H. Rojikin. S.H., M.Si., QIA.	Anggota Dewan Pengawas Member of the Supervisory Board	*Profit With Purpose "Global Learning Program*: Studi Kasus Turki" Profit With Purpose "Global Learning Program: Türkiye Case Study"	Ascendia Consulting Group	18 – 26 November 2025 November 18 – 26, 2025
Prof. Dr. H. Hamka Hasan Lc., M.A.	Anggota Dewan Pengawas Member of the Supervisory Board	*Profit With Purpose "Global Learning* Program: Studi Kasus Turki" Profit With Purpose "Global Learning Program: Türkiye Case Study"	Ascendia Consulting Group	18 – 26 November 2025 November 18 – 26, 2025

PENILAIAN KINERJA BADAN PELAKSANA OLEH DEWAN PENGAWAS

Penilaian kinerja Badan Pelaksana mengacu pada PKBP BPKH No. 8 Tahun 2020 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Badan Pelaksana BPKH.

Prosedur Pelaksanaan Penilaian Kinerja

1. Penilaian kinerja kelembagaan dan Anggota Badan Pelaksana dilakukan:
   a. Oleh Dewan Pengawas secara *collective collegial*; atau
   b. Oleh Tim Penilai Kinerja (TPK) sesuai mekanisme yang ditetapkan oleh Dewan Pengawas.
2. Format formulir penilaian kinerja kelembagaan merupakan bagian tidak terpisahkan dari pedoman ini.
3. Format formulir penilaian kinerja Anggota Badan Pelaksana merupakan bagian tidak terpisahkan dari pedoman ini.
4. Hasil penilaian kinerja kelembagaan Badan Pelaksana dan Anggota Badan Pelaksana disampaikan oleh Dewan Pengawas atau TPK kepada Ketua Dewan Pengawas dalam waktu paling lama 3 (tiga) hari setelah dilakukannya penilaian akhir.
5. Penentuan nilai akhir penilaian kinerja dapat dihadiri oleh Kepala Badan Pelaksana sebagai saksi.

PERFORMANCE ASSESSMENT OF THE EXECUTIVE BOARD BY THE SUPERVISORY BOARD

Performance assessment of the Executive Board refers to BPKH PKBP No. 8 of 2020 concerning Guidelines for the Performance Assessment of the BPKH Executive Board.

Performance Assessment Procedures

1. Performance assessment for both the institution and its Executive Board members is carried out either:
   a. By the Supervisory Board as a collective body; or
   b. By the Performance Assessment Team, according to a mechanism set by the Supervisory Board.
2. Performance assessment form for the institution is an integral part of these guidelines.
3. Performance assessment form for Executive Board members is an integral part of these guidelines.
4. Final results of the performance assessment for both the Executive Board as an institution and its individual members must be submitted by the Supervisory Board or the Performance Assessment Team to the Chairman of the Supervisory Board no more than three days after the final assessment is completed.
5. Head of the Executive Board may be present as a witness during the determination of the final score.

Penilaian Tahun 2025

Berdasarkan penilaian yang telah dilakukan oleh Dewan Pengawas, Pengelolaan Keuangan Haji yang dilakukan oleh Badan Pelaksana pada tahun 2025 dinilai baik. Adapun untuk perbaikan kinerja di tahun berikutnya, dan dengan mempertimbangkan hasil penilaian serta pertimbangan Dewan Pengawas terhadap Laporan Pertanggungjawaban Pelaksanaan Pengelolaan Keuangan Haji Tahun 2025 *Audited*, Dewan Pengawas memberikan rekomendasi bahwa capaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) sebesar 125,66% dengan predikat "Baik Sekali" semestinya mencerminkan fondasi tata kelola dan pengendalian operasional yang kuat. Stabilitas keuangan, efisiensi biaya, likuiditas, solvabilitas, distribusi dana, serta retensi Sumber Daya Manusia (SDM) menunjukkan kapasitas manajerial yang terjaga dengan baik. Namun demikian, skor Investasi Langsung sebesar 19,12% serta belum tercapainya target Dana Kelolaan dan Nilai Manfaat menunjukkan bahwa ruang penguatan masih terbuka pada aspek transformasi strategis portofolio investasi. Ke depan, diperlukan akselerasi pada pengembangan investasi langsung dan diversifikasi investasi lainnya agar pencapaian kinerja tidak hanya kuat pada aspek kepatuhan dan stabilitas, tetapi juga pada dimensi pertumbuhan dan penciptaan nilai jangka panjang. Dengan demikian, keseimbangan antara *prudential management* dan *strategic expansion* dapat terwujud secara berkelanjutan.

Assessment in 2025

Based on the assessment conducted by the Supervisory Board, the Hajj Fund Management carried out by the Executive Board in 2025 was evaluated as good. Looking ahead to performance improvements in the following year, and considering the assessment results as well as the Supervisory Board's review of the Audited 2025 Hajj Fund Management Implementation Administration Report, the Supervisory Board recommended that the Balanced Scorecard (BSC)-based performance score of 125.66% with an "Excellent" rating should reflect a solid foundation of governance and operational control. Financial stability, cost efficiency, liquidity, solvency, fund distribution, and Human Resources (HR) retention demonstrate well-maintained managerial capacity. Nevertheless, the Direct Investment score of 19.12% and the unmet targets for Managed Funds and Yield indicate that there remains room for improvement in the strategic transformation of the investment portfolio. Moving forward, acceleration is required in direct investment development and other investment diversifications to ensure that performance achievements are not only strong in terms of compliance and stability, but also in growth dimensions and long-term value creation. In doing so, a sustainable balance between prudential management and strategic expansion can be achieved.

Pihak yang Melakukan Penilaian

1. Penilaian kinerja Badan Pelaksana dapat dilakukan oleh Dewan Pengawas atau oleh TPK.
2. TPK ditunjuk berdasarkan kesepakatan Dewan Pengawas.

3. Apabila dilakukan oleh Dewan Pengawas, penilai kinerja dilakukan dengan cara musyawarah untuk mufakat.
4. Apabila tidak terjadi kesepakatan dalam penunjukan TPK atau tidak terjadi mufakat, penunjukan TPK atau penilaian kinerja ditetapkan melalui *voting*.

5. TPK terdiri atas 3 (tiga) orang anggota:
   a. Ketua Dewan Pengawas bertindak sebagai Ketua merangkap anggota TPK.
   b. 2 (dua) orang anggota Independen dari luar BPKH yang bertindak sebagai perorangan atau Lembaga yang ditunjuk oleh Dewan Pengawas.
6. TPK melaksanakan pekerjaan sesuai penugasan dari Dewan Pengawas.

Party Conducting the Assessment

1. Performance of the Executive Board can be assessed either by the Supervisory Board or by TPK.
2. TPK is appointed based on mutual agreement by the Supervisory Board.
3. If assessment is conducted by the Supervisory Board, the performance assessment is done through consensus.
4. If agreement cannot be reached on the appointment of the TPK, or if consensus cannot be achieved on the evaluation itself, the appointment or the assessment is determined by a vote.
5. TPK consists of three members:
   a. Chairman of the Supervisory Board, who serves as both Head and member of the TPK.
   b. Two independent members from outside of BPKH, appointed by the Supervisory Board as individuals or from an organization.
6. TPK carries out its duties as assigned by the Supervisory Board.

PENILAIAN KINERJA KOMITE DI BAWAH DEWAN PENGAWAS

Setiap tahunnya, Dewan Pengawas melakukan evaluasi dan penilaian terhadap pelaksanaan dan kinerja komite di bawahnya. Evaluasi dan penilaian terhadap komite dimaksudkan untuk memberikan motivasi dalam upaya peningkatan efektivitas pelaksanaan dan kinerja komite setiap tahunnya.

Penilaian Kinerja Komite Audit

Dewan Pengawas menilai bahwa sepanjang tahun 2025, Komite Audit telah melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Di mana Komite Audit telah memberikan laporan, informasi, serta melakukan komunikasi dengan anggota Dewan Pengawas terkait fungsi pengawasan akan sistem pengendalian internal dan efektivitas auditor internal maupun Badan Pemeriksa Keuangan.

Penilaian Kinerja Komite Manajemen Risiko dan Syariah (KMRS)

Sepanjang tahun 2025, Dewan Pengawas menilai kinerja Komite Manajemen Risiko dan Syariah telah melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Di mana Komite Manajemen Risiko dan Syariah telah memberikan laporan, informasi serta melakukan komunikasi dengan Dewan Pengawas terkait hasil pengawasan, pemantauan, dan evaluasi terhadap kebijakan, manajemen risiko, serta pemenuhan ketentuan dan prinsip syariah sesuai dengan fatwa Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN–MUI) terkait mekanisme dan pelaksanaan dari penerimaan, pengeluaran dan pengelolaan Keuangan Haji.

Komite Investasi dan Penempatan (KIP)

Penilaian Dewan Pengawas terhadap kinerja Komite Investasi dan Penempatan sepanjang tahun 2025, adalah Komite Investasi dan Penempatan telah melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik, dengan memberikan laporan, informasi serta melakukan komunikasi dengan anggota Dewan Pengawas terkait pelaksanaan investasi dan penempatan dan kesesuaian dengan prinsip dan asas pengelolaan Keuangan Haji dalam Investasi yang meliputi: prinsip syariah, prinsip kehati-hatian dan keamanan, likuiditas dan manfaat.

PERFORMANCE ASSESSMENT OF COMMITTEES UNDER THE SUPERVISORY BOARD

Each year, the Supervisory Board evaluates and assesses the performance of its committees. These evaluations and assessments are intended to motivate and increase the effectiveness of the committees' work and performance on an annual basis.

Audit Committee Performance Assessment

The Supervisory Board determined that the Audit Committee performed its duties and functions effectively throughout 2025. The Audit Committee provided reports and information and communicated with Supervisory Board members regarding its oversight function over internal control systems and the effectiveness of both internal auditors and the Audit Board of the Republic Indonesia.

Sharia and Risk Management Committee (KMRS) Performance Assessment

Throughout 2025, the Supervisory Board determined that the Sharia and Risk Management Committee performed its duties and functions effectively. The committee provided reports, information, and communicated with the Supervisory Board regarding results of its oversight, monitoring, and evaluation of BPKH's policies, risk management, and adherence to sharia principles. This adherence includes following the rulings of the National Sharia Council of the Indonesian Ulema Council (DSN-MUI) regarding mechanisms for receiving, disbursing, and managing Hajj Funds

Investment and Placement Committee (KIP)

The Supervisory Board has assessed that the Investment and Placement Committee performed its duties and functions effectively throughout 2025. The committee provided reports and information and maintained communication with Supervisory Board members regarding the implementation of investments and placements. This communication specifically confirmed adherence to management principles for Hajj Fund investment: the principles of sharia, prudence and security, liquidity, and benefit.

LAPORAN SINGKAT PELAKSANAAN TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB DEWAN PENGAWAS TAHUN 2025

Pada tahun 2025, Dewan Pengawas telah memberikan beberapa arahan dan rekomendasi terkait investasi, penempatan, pengelolaan BPKH, Laporan Keuangan, dan telah melakukan *review* peraturan internal. Berikut adalah rekap laporan Dewan Pengawas sepanjang tahun 2025 kepada pemangku kepentingan terkait pelaksanaan fungsi pengawasan terhadap pengelolaan BPKH.

BRIEF REPORT ON THE IMPLEMENTATION OF SUPERVISORY BOARD DUTIES AND RESPONSIBILITIES IN 2025

In 2025, the Supervisory Board issued several directions and recommendations concerning investments, placements, BPKH management, Financial Statements, and conducted reviews of internal regulations. Below is a summary of the Supervisory Board's reports throughout 2025 submitted to stakeholders regarding the execution of its supervisory functions over BPKH management.

No	Tanggal Laporan Date Report	Nama Laporan Pengawasan Supervision Report Name	Penerima Recepient
1	3 Februari 2025 February 3, 2025	Laporan Penilaian Kinerja Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) Tahun 2024 2024 Performance Assessment Report of the Executive Board of the Hajj Fund Management Agency (BPKH)	Presiden Republik Indonesia cc: 1. Menteri Agama RI; dan 2. Menteri Keuangan RI. President of the Republic of Indonesia cc: 1. Minister of Religious Affairs of the Republic of Indonesia; and 2. Minister of Finance of the Republic of Indonesia.
2	23 Juli 2025 July 23, 2025	Laporan Penilaian Kinerja Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) Semester I Tahun 2025 First Semester 2025 Performance Assessment Report of the Hajj Fund Management Agency (BPKH)	Presiden Republik Indonesia President of the Republic of Indonesia
3	23 Juli 2025 July 23, 2025	Laporan Penilaian Kinerja Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) Semester I Tahun 2025 First Semester 2025 Performance Assessment Report of the Hajj Fund Management Agency (BPKH)	Menteri Agama RI Minister of Religious Affairs of the Republic of Indonesia
4	23 Juli 2025 July 23, 2025	Laporan Penilaian Kinerja Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) Semester I Tahun 2025 First Semester 2025 Performance Assessment Report of the Hajj Fund Management Agency (BPKH)	Menteri Keuangan RI Minister of Finance of the Republic of Indonesia

Badan Pelaksana
Executive Board

Badan Pelaksana merupakan organ eksekutif dalam struktur BPKH yang bertugas menjalankan pengelolaan keuangan haji secara operasional sehari-hari. Badan Pelaksana BPKH memiliki fungsi perencanaan, pelaksanaan serta pertanggungjawaban dan pelaporan Keuangan Haji. Badan Pelaksana berada di bawah pengawasan Dewan Pengawas dan memberikan laporan pertanggungjawaban keuangan haji kepada Presiden dan DPR melalui Kementerian terkait.

The Executive Board is the executive organ within BPKH's structure responsible for carrying out the day-to-day operational management of hajj fund. The BPKH Executive Board holds planning, implementation, as well as accountability and reporting functions for Hajj Fund Management. The Executive Board operates under the oversight of the Supervisory Board and submits hajj fund accountability reports to the President and the House of Representatives (DPR) through the relevant Ministry.

DASAR HUKUM

1. Undang-Undang No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 No. 296, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia No. 5605).
2. Peraturan Pemerintah No. 5 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan Undang-Undang No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 No. 13, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia No. 6182).
3. Peraturan Presiden No. 110 Tahun 2017 tentang Badan Pengelola Keuangan Haji (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 No. 253).
4. Peraturan Badan Pengelola Keuangan Haji No. 2 Tahun 2018 tentang Tata Hubungan Organ Badan Pengelola Keuangan Haji dan Hubungan Antar Lembaga (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 No. 1245).

LEGAL BASIS

1. Law No. 34 of 2014 on Hajj Fund Management (State Gazette of the Republic of Indonesia of 2014 No. 296, Supplement to the State Gazette of the Republic of Indonesia No. 5605).
2. Government Regulation No. 5 of 2018 on the Implementation of Law No. 34 of 2014 on Hajj Fund Management (State Gazette of the Republic of Indonesia of 2018 No. 13, Supplement to the State Gazette of the Republic of Indonesia No. 6182).
3. Presidential Regulation No. 110 of 2017 on the Hajj Fund Management Agency (State Gazette of the Republic of Indonesia of 2017 No. 253).
4. Regulation of the Hajj Fund Management Agency No. 2 of 2018 on the Relationship between BPKH Organs and Inter-Agency Relations (State News of the Republic of Indonesia of 2018 No. 1245).

TUGAS BADAN PELAKSANA

1. Merumuskan kebijakan.
2. Menyiapkan rencana strategis.
3. Menyiapkan rencana kerja dan anggaran tahunan pengelolaan keuangan haji.
4. Melaksanakan program pengelolaan keuangan haji.
5. Melakukan penatausahaan pengelolaan keuangan haji dan aset BPKH sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
6. Menetapkan ketentuan teknis pelaksanaan operasional bpkh.
7. Menyelenggarakan administrasi pengelolaan keuangan haji.
8. Menyusun laporan kinerja dan laporan keuangan secara bulanan, triwulan, semester dan tahunan.
9. Menyusun laporan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan keuangan haji.

EXECUTIVE BOARD DUTIES

1. Formulate policies.
2. Prepare strategic plans.
3. Develop annual work plans and budgets for hajj fund management.
4. Execute hajj fund management programs.
5. Implement hajj fund management and BPKH assets in accordance with applicable laws.
6. Establish technical provisions for BPKH's operational implementation.
7. Manage the administration of hajj fund management.
8. Compile monthly, quarterly, semi-annual, and annual performance and financial reports.
9. Prepare accountability reports on the implementation of hajj fund management.

SUSUNAN DAN KOMPOSISI BADAN PELAKSANA

Berdasarkan UU No. 34 Tahun 2014, Badan Pelaksana paling sedikit terdiri atas 5 (lima) orang anggota yang berasal dari unsur profesional. Anggota Badan Pelaksana diangkat dan diberhentikan oleh Presiden. Anggota Badan Pelaksana diangkat untuk jangka waktu 5 (lima) tahun dan dapat diusulkan untuk diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan berikutnya.

Adapun sepanjang tahun 2025, tidak terdapat perubahan susunan dan komposisi Badan Pelaksana dengan susunan sebagai berikut:

STRUCTURE AND COMPOSITION OF THE EXECUTIVE BOARD

Under Law No. 34 of 2014, the Executive Board consists of at least 5 (five) members drawn from professional backgrounds. Members of the Executive Board are appointed and dismissed by the President. They are appointed for a term of 5 (five) years and may be proposed for reappointment for 1 (one) additional term.

Throughout 2025, there were no changes to the composition and structure of the Executive Board, which is structured as follows:

Nama Name	**Jabatan** Position	**Dasar Pengangkatan** Appointment Basis	**Masa Jabatan** Term of Office
Dr. Fadlul Imansyah. S.E., M.M., CIFP., AAK.	Kepala Badan Pelaksana, merangkap Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Audit Internal dan Kesekretariatan Badan Chief of the Executive Board concurrently serving as Member of the Executive Board for Internal Audit and Corporate Secretariat	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 dan Keputusan Presiden (Keppres) No. 117/P Tahun 2022 Presidential Decree of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022 and Presidential Decree No. 117/P of 2022 Presidential Decree of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022	2022–2027
Amri Yusuf, S.E., Ak., CA., M.M., CACP., QIA., SAS.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Akuntansi dan Keuangan Member of the Executive Board for Accounting and Finance	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022	2022–2027
Dr. H. Indra Gunawan, S.E., SIP., M.Sc., MCs., ACIArb., CIMBA., CSA., CIB., CPM., CRP.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Investasi Surat Berharga dan Emas, dan Analisis Portofolio, Penyelesaian Transaksi dan Penempatan Member of the Executive Board for Securities and Gold Investment, and Portfolio Analysis, Transaction Settlement, and Placement	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022	2022–2027
Harry Alexander, S.H., M.H., LL.M.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Penghimpunan, Transformasi dan Teknologi Informasi Member of the Executive Board for Collection, Transformation, and Information Technology	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022	2022–2027

Nama Name	Jabatan Position	Dasar Pengangkatan Appointment Basis	Masa Jabatan Term of Office
Prof. Dr. H. M. Arief Mufraini, Lc., M.Si.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Bidang Investasi Langsung dan Investasi Lainnya, Perencanaan, Riset dan Pengembangan Member of the Executive Board for Direct Investment and Other Investments, Planning, Research and Development	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022	2022–2027
Dr. Sulistyowati, M.E., CFP.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Bidang Kemaslahatan, SDM, dan Umum Member of the Executive Board for Maslahah, HR, and General Affairs	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022	2022–2027
Dr. Ir. Acep Riana Jayaprawira, M.Si., CRP., CRGP., CIFM., CPM., CBRS., CRGE., CCCO.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Bidang Manajemen Risiko, Hukum dan Kepatuhan Member of the Executive Board for Risk Management, Legal, and Compliance	Keputusan Presiden RI No. 101/P Tahun 2022 Presidential Decree of the Republic of Indonesia No. 101/P of 2022	2022–2027

TUGAS DAN FUNGSI BADAN PELAKSANA

DUTIES AND FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE BOARD

Nama Name	Jabatan Position	Tugas dan Fungsi Duties and Functions
Dr. Fadlul Imansyah. S.E., M.M., CIFP., AAK.	Kepala Badan Pelaksana, merangkap Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Audit Internal dan Kesekretariatan Badan Chief of the Executive Board concurrently serving as Member of the Executive Board for Internal Audit and Corporate Secretariat	Bidang Kesekretariatan Badan memiliki tugas dan fungsi serta tanggung jawab atas penyelenggaraan dukungan administrasi kesekretariatan Badan Pelaksana, perkantoran, pengkoordinasian hubungan antar lembaga, dan pengelolaan kehumasan BPKH. Corporate Secretariat Division is responsible for providing administrative secretariat support of the Executive Board, office, coordinating inter-agency relations, and handling public relations for BPKH.
Amri Yusuf, S.E., Ak., CA., M.M., CACP., QIA., SAS.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Akuntansi dan Keuangan Member of the Executive Board for Accounting and Finance	Bidang Akuntansi dan Keuangan memiliki tugas dan fungsi serta tanggung jawab atas penyelenggaraan pengelolaan keuangan, pembukuan, dan administrasi Keuangan Haji termasuk penerimaan dan pengeluaran Keuangan Haji. Accounting and Finance Division is responsible for managing all aspects of Hajj Fund finances, including accounting, administration, and the oversight of all Hajj Fund receipt and expenditure.

Nama Name	Jabatan Position	Tugas dan Fungsi Duties and Functions
Dr. H. Indra Gunawan, S.E., SIP., M.Sc., MCs., ACIArb., CIMBA., CSA., CIB., CPM., CRP.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Investasi Surat Berharga dan Emas, dan Analisis Portofolio, Penyelesaian Transaksi dan Penempatan Member of the Executive Board for Securities and Gold Investment, and Portfolio Analysis, Transaction Settlement, and Placement	Bidang Investasi Surat Berharga dan Emas, dan Analisis Portofolio, Penyelesaian Transaksi, dan Penempatan memiliki tugas dan fungsi serta tanggung jawab atas penyelenggaraan investasi Keuangan Haji meliputi investasi surat berharga, investasi emas, analisis portofolio, penyelesaian transaksi, dan penempatan Keuangan Haji. Securities and Gold Investment, Portfolio Analysis, Transaction Settlement, and Placement Division is responsible for managing all Hajj Fund investments. This includes investing in securities and gold, portfolio analysis, settling transactions, and handling the placement of Hajj Funds.
Harry Alexander, S.H., M.H., LL.M.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Penghimpunan, Transformasi dan Teknologi Informasi Member of the Executive Board for Collection, Transformation, and Information Technology	Bidang Penghimpunan, Transformasi dan Teknologi Informasi memiliki tugas dan fungsi serta tanggung jawab atas penyelenggaraan pengelolaan penghimpunan dana calon jemaah haji baru, penyelenggaraan dan pengelolaan bisnis digital perhajian, serta pengelolaan dan implementasi transformasi organisasi dan teknologi informasi BPKH. Collection, Transformation, and Information Technology Division is responsible for managing the collection of funds from new hajj pilgrims, overseeing the development and management of digital hajj-related services, and handling the management and implementation of BPKH's organizational and information technology transformation.
Prof. Dr. H. M. Arief Mufraini, Lc., M.Si.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Bidang Investasi Langsung dan Investasi Lainnya, Perencanaan, Riset dan Pengembangan Member of the Executive Board for Direct Investment and Other Investments, Planning, Research and Development	Bidang Investasi Langsung dan Lainnya, Perencanaan, Riset dan Pengembangan memiliki tugas dan fungsi serta tanggung jawab atas: 1. Pengelolaan portofolio investasi langsung dan investasi lainnya baik di dalam atau luar negeri, pengelolaan kerja sama dengan pemerintah, lembaga dan pemangku kepentingan luar negeri; 2. Pengelolaan perencanaan dan penganggaran, pelaporan dan penilaian BPKH dan kajian serta riset terapan yang berkaitan dengan investasi dan/atau penempatan; dan 3. Pengelolaan dana haji dan penyusunan perencanaan dan kebijakan keuangan haji strategis serta memantau pelaksanaan transformasi BPKH yang dilakukan oleh BPKH. Direct and Other Investments, Planning, Research, and Development Division is responsible for the following duties and functions: 1. Managing the portfolio of direct and other investments both domestically and internationally, as well as managing collaborations with government entities, institutions, and foreign stakeholders. 2. Handling planning and budgeting, BPKH's reporting and evaluation, and conducting applied studies and research related to investments and/or placements. 3. Managing hajj funds, developing strategic hajj finance plans and policies, and monitoring the implementation of BPKH's transformation initiatives.

Nama Name	Jabatan Position	Tugas dan Fungsi Duties and Functions
Dr. Sulistyowati, M.E., CFP.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Bidang Kemaslahatan, SDM, dan Umum Member of the Executive Board for Maslahah, HR, and General Affairs	Bidang Kemaslahatan, Sumber Daya Manusia, dan Umum memiliki tugas dan fungsi serta tanggung jawab: 1. Mengoordinasikan kegiatan untuk kemaslahatan umat Islam meliputi kegiatan pelayanan haji, pendidikan dan dakwah, kesehatan, sosial keagamaan, ekonomi umat, serta pembangunan sarana dan prasarana ibadah penyelenggaraan dukungan administrasi perkantoran; 2. Mengoordinasikan penyelenggaraan dan pengelolaan kepegawaian yang meliputi perencanaan, rekrutmen, pembinaan dan pengembangan pegawai; 3. Pengelolaan pengadaan barang dan jasa untuk operasional kantor. Maslahah, Human Resources, and General Affairs Division is responsible for the following duties and functions: 1. Coordinating activities for the benefit of the Muslim community, which include services for hajj, education and missionary work, healthcare, social religious programs, community economics, and the development of facilities for worship. This also includes providing administrative support for office operations. 2. Coordinating the management of human resources, including staff planning, recruitment, development, and training. 3. Managing the procurement of goods and services for office operations
Dr. Ir. Acep Riana Jayaprawira, M.Si., CRP., CRGP., CIFM., CPM., CBRS., CRGE., CCCO.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Bidang Manajemen Risiko, Hukum dan Kepatuhan Member of the Executive Board for Risk Management, Legal, and Compliance	Bidang Manajemen Risiko, Hukum dan Kepatuhan memiliki tugas dan fungsi serta tanggung jawab atas pengelolaan manajemen risiko Keuangan Haji, aspek hukum baik operasional, komersial dan litigasi serta pembentukan regulasi oleh BPKH sesuai dengan peraturan perundang-undangan, kegiatan yang terkait dengan aspek kepatuhan baik internal maupun eksternal. Risk Management, Legal, and Compliance Division is responsible for managing the financial risks of Hajj Funds, handling all legal aspects including operational, commercial, and litigation matters drafting BPKH's regulations in accordance with applicable laws, and overseeing both internal and external compliance activities.

PEDOMAN TATA KELOLA (*BOARD MANUAL*) BADAN PELAKSANA

BPKH telah memiliki *Board Manual* Badan Pelaksana yang tercantum dalam PKBP BPKH No. 1 Tahun 2024 tentang Pedoman Tata Kelola Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas (*Board Manual*) BPKH yang berlaku efektif tanggal 4 April 2024. Isi dari Pedoman Tata Kelola Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas *(Board Manual)* BPKH tersebut antara lain:

Isi dari Pedoman Tata Kelola Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas (*Board Manual*) antara lain:

1. Fungsi Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas.
2. Keanggotaan Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas.

BOARD MANUAL OF THE EXECUTIVE BOARD

BPKH has Board Manual for the Executive Board, as stipulated in PKBP BPKH No. 1 of 2024 on the Governance Manual for the Executive Board and Supervisory Board of BPKH, which became effective on April 4, 2024. The contents of the BPKH's Governance Manual for the Executive Board and Supervisory Board (Board Manual) include, among other things,

Contents of this manual include:

1. Functions of the Executive Board and Supervisory Board.
2. Membership of the Executive Board and Supervisory Board.

3. Program Pengenalan dan Peningkatan Kapabilitas.
4. Independensi (Kemandirian) Badan Pelaksana.
5. Prinsip Umum Etika Jabatan Anggota Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas.
6. Tugas dan Wewenang Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas.
7. Kewajiban Dewan Pengawas.
8. Hak Anggota Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas.
9. Perjalanan Dinas Luar Negeri dan/atau Keikutsertaan Pelatihan oleh Anggota Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas.
10. Organ Pendukung Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas.
11. Penilaian Kinerja Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas.
12. Pertanggungjawaban dan Pelaporan.
13. Tata Kelola Komunikasi Publik Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas.
14. Hubungan Dengan Anak Perusahaan.
15. Tanggung Jawab Renteng.

RAPAT BADAN PELAKSANA

Kebijakan Rapat Badan Pelaksana

Kebijakan rapat Badan Pelaksana tercantum dalam Pedoman Tata Kelola Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas *(Board Manual)* BPKH. Rapat Badan Pelaksana adalah rapat yang diselenggarakan oleh Anggota Badan Pelaksana. Keputusan yang mengikat dapat juga ditetapkan tanpa diadakan Rapat Badan Pelaksana, sepanjang keputusan itu disetujui secara tertulis dan ditandatangani oleh seluruh Anggota Badan Pelaksana. Rapat Badan Pelaksana mengatur mengenai:

1. Hal-hal yang memerlukan pengambilan keputusan melalui rapat Badan Pelaksana;
2. Jadwal rapat;
3. Tempat pelaksanaan rapat;
4. Penyelenggaraan rapat melalui sarana elektronik;
5. Undangan rapat;
6. Agenda rapat;
7. Pimpinan rapat;
8. Kuorum rapat;
9. Kehadiran dalam Rapat Badan Pelaksana;
10. Etika rapat;
11. Pengambilan keputusan dalam rapat;
12. Perbedaan pendapat *(dissenting opinion)*;
13. Risalah rapat;
14. Evaluasi tindak lanjut rapat sebelumnya;
15. Rapat Badan Pelaksana;

3. Orientation and Capability Development Programs.
4. Independence of the Executive Board.
5. General Principles of the Code of Conduct for Executive Board and Supervisory Board Members.
6. Duties and Authority of the Executive Board and Supervisory Board.
7. Obligations of the Supervisory Board.
8. Rights of the Executive Board and Supervisory Board Members.
9. International Business Travel and/or Training Participation for Executive Board and Supervisory Board Members.
10. Supporting Organs of the Executive Board and Supervisory Board.
11. Performance Assessment of the Executive Board and Supervisory Board.
12. Accountability and Reporting.
13. Public Communication Governance for the Executive Board and Supervisory Board.
14. Relationship with Subsidiaries.
15. Joint and Several Liability

EXECUTIVE BOARD MEETINGS

Executive Board Meeting Policy

Policy for Executive Board meetings is outlined in the Governance Manual for the Executive and Supervisory Boards of BPKH (Board Manual). Executive Board Meeting is a meeting organized by the members of the Executive Board. Binding decisions can also be made without a formal meeting, provided the decision is approved in writing and signed by all members of the Executive Board. The Executive Board's meetings are governed by rules concerning:

1. Matters that require decision-making through Executive Board meeting.
2. Meeting schedule.
3. Meeting location.
4. Conducting meetings via electronic means.
5. Meeting invitations.
6. Meeting agenda.
7. Meeting leadership.
8. Meeting quorum.
9. Attendance at Executive Board meetings.
10. Meeting ethics.
11. Decision-making.
12. Dissenting opinions.
13. Meeting minutes.
14. Evaluation of follow-up from previous meetings.
15. Executive Board meetings.

16. Kehadiran Dewan Pengawas dalam rapat Badan Pelaksana; dan
17. Pengambilan keputusan secara sirkuler.

16. Supervisory Board attendance at Executive Board meetings.
17. Circular decision-making

Frekuensi dan Kehadiran Rapat Badan Pelaksana

Badan Pelaksana memiliki kewajiban untuk menyelenggarakan rapat seminggu sekali dan risalah rapat akan dibuat oleh Sekretariat Badan Pelaksana ditandatangani oleh seluruh Anggota Badan Pelaksana untuk kemudian diarsipkan. Sepanjang tahun 2025, Badan Pelaksana melaksanakan rapat sebanyak 60 (enam puluh) kali dengan frekuensi kehadiran sebagai berikut:

Frequency and Attendance of Executive Board Meetings

The Executive Board is obligated to hold a meeting once a week. The meeting minutes are to be prepared by the Executive Board Secretariat, signed by all members of the Executive Board, and then archived. Throughout 2025, the Executive Board held 60 (sixty) meetings with the following attendance frequency:

Kehadiran Badan Pelaksana dalam Rapat Internal
Executive Board Attendance at Internal Meetings

Nama Name	**Jabatan** Position	**Jumlah Rapat** Number of Meetings	**Kehadiran** Attendance	**Diwakilkan karena Cuti** Represented Due to Leave	**Tidak Hadir** Not Present	**Persentase** Percentage
Dr. Fadlul Imansyah. S.E., M.M., CIFP., AAK.	Kepala Badan Pelaksana, merangkap Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Audit Internal dan Kesekretariatan Badan Chief of the Executive Board concurrently serving as Member of the Executive Board for Internal Audit and Corporate Secretariat	60	58	2	0	96,67%
Amri Yusuf, S.E., Ak., CA., M.M., CACP., QIA., SAS.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Akuntansi dan Keuangan Member of the Executive Board for Accounting and Finance	60	54	4	2	90,00%
Dr. H. Indra Gunawan, S.E., SIP., M.Sc., MCs., ACIArb., CIMBA., CSA., CIB., CPM., CRP.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Investasi Surat Berharga dan Emas, dan Analisis Portofolio, Penyelesaian Transaksi dan Penempatan Member of the Executive Board for Securities and Gold Investment, and Portfolio Analysis, Transaction Settlement, and Placement	60	46	0	14	76,67%

Nama Name	**Jabatan** Position	**Jumlah Rapat** Number of Meetings	**Kehadiran** Attendance	**Diwakilkan karena Cuti** Represented Due to Leave	**Tidak Hadir** Not Present	**Persentase** Percentage
Harry Alexander, S.H., M.H., LL.M.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Penghimpunan, Transformasi dan Teknologi Informasi Member of the Executive Board for Collection, Transformation, and Information Technology	60	48	0	12	80,00%
Prof. Dr. H. M. Arief Mufraini, Lc., M.Si.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Bidang Investasi Langsung dan Investasi Lainnya, Perencanaan, Riset dan Pengembangan Member of the Executive Board for Direct Investment and Other Investments, Planning, Research and Development	60	58	1	1	96,67%
Dr. Sulistyowati, M.E., CFP.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Bidang Kemaslahatan, SDM, dan Umum Member of the Executive Board for Maslahah, HR, and General Affairs	60	59	0	1	98,33%
Dr. Ir. Acep Riana Jayaprawira, M.Si., CRP., CRGP., CIFM., CPM., CBRS., CRGE., CCCO.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Bidang Manajemen Risiko, Hukum dan Kepatuhan Member of the Executive Board for Risk Management, Legal, and Compliance	60	59	0	1	98,33%
Total/Rata-rata Total/Average		60	382	7	31	90,95

KEBIJAKAN DAN PELAKSANAAN PELATIHAN DAN/ATAU PENINGKATAN KOMPETENSI BADAN PELAKSANA

Kebijakan pelatihan dan/atau peningkatan kompetensi Badan Pelaksana tercantum dalam PKBP BPKH No. 1 Tahun 2024 tentang Pedoman Tata Kelola Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas (*Board Manual*) BPKH yang berlaku efektif tanggal 4 April 2024.

POLICY AND IMPLEMENTATION OF TRAINING AND/OR COMPETENCY DEVELOPMENT FOR THE EXECUTIVE BOARD

Policy for training and competency development for the Executive Board is outlined in PKBP BPKH No. 1 of 2024, the Board Manual for the Executive Board and Supervisory Board of BPKH, which became effective on April 4, 2024.

Pada tahun 2025, Badan Pelaksana telah mengikuti pelatihan dan/atau peningkatan kompetensi sebagai berikut:

In 2025, the Executive Board participated in the following training and competency development programs:

Nama Name	**Jabatan** Position	**Nama Pelatihan** Training Name	**Penyelenggara** Organizer	**Waktu** Date
Dr. Fadlul Imansyah. S.E., M.M., CIFP., AAK.	Kepala Badan Pelaksana, merangkap Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Audit Internal dan Kesekretariatan Badan Chief of the Executive Board concurrently serving as Member of the Executive Board for Internal Audit and Corporate Secretariat	Resertifikasi Manajemen Risiko Jenjang 4 Level 4 Risk Management Recertification	Muamalat Institute	13 – 20 Agustus 2025 August 13 – 20, 2025
		Sertifikasi Manajemen Risiko Jenjang 5 Level 5 Risk Management Certification	Muamalat Institute	29 – 30 Agustus 2025 August 29 – 30, 2025
		Professional Recognition Program (PRP) *for Qualified Internal Auditor*	Yayasan Pendidikan Internal Audit (YPIA)	3 – 4 Oktober 2025 October 3 – 4, 2025
		Leading Ai and Digital Transformation	INSEAD Executive Education	10 – 14 November 2025 November 10 – 14, 2025
		Wisuda QIA QIA Graduation	Yayasan Pendidikan Internal Audit (YPIA)	1 – 5 Desember 2025 December 1 – 5, 2025
Amri Yusuf, S.E., Ak., CA., M.M., CACP., QIA., SAS.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Akuntansi dan Keuangan Member of the Executive Board for Accounting and Finance	*Professional Recognition Program* (PRP) *for Qualified Internal Auditor*	Yayasan Pendidikan Internal Audit (YPIA)	3 – 4 Oktober 2025 October 3 – 4, 2025
		Silicon Dragon Trip: AI and Tech Immersion in China	UI LDC	20 – 25 Oktober 2025 October 20 – 25, 2025
		Wisuda QIA QIA Graduation	Yayasan Pendidikan Internal Audit (YPIA)	1 – 5 Desember 2025 December 1 – 5, 2025

Nama Name	Jabatan Position	Nama Pelatihan Training Name	Penyelenggara Organizer	Waktu Date
Dr. H. Indra Gunawan, S.E., SIP., M.Sc., MCs., ACIArb., CIMBA., CSA., CIB., CPM., CRP.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Investasi Surat Berharga dan Emas, dan Analisis Portofolio, Penyelesaian Transaksi dan Penempatan Member of the Executive Board for Securities and Gold Investment, and Portfolio Analysis, Transaction Settlement, and Placement	*Refreshment* Sertifikasi Manajemen Risiko Jenjang 7 Risk Management Certification Refresher – Level 7	Asbisindo	23 April 2025 April 23, 2025
		Training Artificial Intelligence (AI), *Governance and Law, Sustainable* (ESG) *Finance and Law, and Corporate Governance and Sustainability* (ESG);	Utrecht University, Belanda.	5 – 13 Juli 2025 July 5 – 13, 2025
		Recognition Current Competence (RCC) *Certified Investment Banker* (CIB)	LSP Pasar Modal	6 September 2025 September 6, 2025
		Certified Portfolio Manager (CPM)	PT Leadership Nasional	10 September 2025 September 10, 2025
		Certified Governance, Risk and Compliance for Executive (GRCE)	PT Leadership Nasional	11 – 12 September 2025 September 11 – 12, 2025
		Certified Securities Analyst (CSA)	LSP Pasar Modal	13 September 2025 September 13, 2025
Harry Alexander, S.H., M.H., LL.M.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Penghimpunan, Transformasi dan Teknologi Informasi Member of the Executive Board for Collection, Transformation, and Information Technology	*Leading and Building a Culture of Innovation*	Harvard Business School (Executive Education)	7 – 12 Desember 2025 December 7 – 12, 2025
Prof. Dr. H. M. Arief Mufraini, Lc., M.Si.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Bidang Investasi Langsung dan Investasi Lainnya, Perencanaan, Riset dan Pengembangan Member of the Executive Board in charge of Direct Investment and Other Investments, Planning, Research, and Development	*Executive Risk Management Refresher Batch* 7	LPPI	20 – 26 Oktober 2025 October 20 – 26, 2025

Nama Name	Jabatan Position	Nama Pelatihan Training Name	Penyelenggara Organizer	Waktu Date
Dr. Sulistyowati, M.E., CFP.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Bidang Kemaslahatan, SDM, dan Umum Member of the Executive Board for Maslahah, HR, and General Affairs	Sertifikasi Manajemen Risiko Jenjang 6 Level 6 Risk Management Certification	Muamalat Institute	2 – 4 September 2025 September 2 – 4, 2025
		Sertifikasi Manajemen Risiko Jenjang 7 Level 7 Risk Management Certification	Muamalat Institute	16 – 18 Oktober 2025 October 16 – 18, 2025
		Silicon Dragon Trip: AI and Tech Immersion in China	UI LDC	20 – 25 Oktober 2025 October 20 – 25, 2025
Dr. Ir. Acep Riana Jayaprawira, M.Si., CRP., CRGP., CIFM., CPM., CBRS., CRGE., CCCO.	Anggota Badan Pelaksana yang membidangi fungsi Bidang Manajemen Risiko, Hukum dan Kepatuhan Member of the Executive Board for Risk Management, Legal, and Compliance	*Recognition Current Competency* Sertifikat Asesor Kompetensi Lembaga Sertifikasi Profesional Perbankan Recognition of Current Competency Certificate for Competency Assessor from the Banking Professional Certification Body (LSP Perbankan)	LSPP	22 – 23 Februari 2025 February 22 – 23, 2025
		GRC & Business Judgement Role untuk Melindungi Keputusan Bisnis dan Jerat Hukum GRC & Business Judgment Rule: Protecting Business Decisions and Legal Exposure	Leadership Nasional Asia	30 April 2025 April 30, 2025
		Wakil Manajer Investasi Investment Manager Representative	Tap Kapital	26 April – 17 Mei 2025 April 26 – May 17, 2025
		Certified Governance, Risk and Compliance for Executive (GRCE)	PT Leadership Nasional	11 – 12 September 2025 September 11 – 12, 2025
		Certified Portofolio Manager (CPM)	PT Leadership Nasional	17 September 2025 September 17, 2025
		Certified Business Risk Specialist (CBRS)	PT Leadership Nasional	22 September 2025 September 22, 2025
		Executive Risk Management Refresher Batch 7	LPPI	20 – 26 Oktober 2025 October 20 – 26, 2025

PENILAIAN KINERJA KOMITE DI BAWAH BADAN PELAKSANA

Sampai dengan tahun 2025, Badan Pelaksana belum memiliki komite yang mendukung pelaksanaan tugas Badan Pelaksana. Sehingga tidak terdapat informasi terkait penilaian Badan Pelaksana terhadap kinerja komite yang mendukung pelaksanaan tugas Badan Pelaksana.

PERFORMANCE EVALUATION OF COMMITTEES UNDER THE EXECUTIVE BOARD

As of 2025, the Executive Board has not established any committees to support the implementation of its duties. Consequently, there is no information regarding the Executive Board's evaluation of the performance of supporting committees.

LAPORAN SINGKAT PELAKSANAAN TUGAS BADAN PELAKSANA

Pelaksanaan tugas Badan Pelaksana diluar tugas rutin dan yang bersifat teknis, dapat dilihat pada keputusan yang dikeluarkan di sepanjang tahun 2025. Rincian Surat Keputusan yang terkait dengan pelaksanaan tugas Badan Pelaksana, dijelaskan pada tabel berikut ini.

1. Peraturan Badan Pengelola Keuangan Haji (PBPKH) 2025

Rekapitulasi penyusunan Peraturan Badan Pengelola Keuangan Haji (PBPKH) terdapat sebanyak 2 (dua) peraturan pada tahun 2025, yaitu:

BRIEF REPORT ON THE IMPLEMENTATION OF EXECUTIVE BOARD DUTIES

The implementation of duties by the Executive Board outside of routine and technical matters is reflected in the decisions issued throughout 2025. Details of the Executive Board Decrees related to the execution of these duties are set forth in the following table:

1. Regulations of the Hajj Fund Management Agency (PBPKH) 2025

A total of 2 (two) Hajj Fund Management Agency Regulations (PBPKH) were issued in 2025, namely:

No	Nomor PBPKH PBPKH Number	Tanggal Date	Perihal Matters
1	No. 1 Tahun 2025 No. 1 of 2025	3 Januari 2025 January 3, 2025	Tata Cara dan Bentuk Investasi Keuangan Haji Procedures and Forms of Hajj Fund Investments
2	No. 2 Tahun 2025 No. 2 of 2025	20 November 2025 November 20, 2025	Pencabutan Peraturan Badan Pengelola Keuangan Haji No. 3 Tahun 2018 tentang Kebijakan Kepatuhan, Penerapan *Good Corporate Governance*, Kode Etik, dan Pakta Integritas Badan Pengelola Keuangan Haji Revocation of Hajj Fund Management Agency Regulation No. 3 of 2018 concerning Compliance Policy, Implementation of Good Corporate Governance, Code of Conduct, and Integrity Pact of the Hajj Fund Management Agency

2. Peraturan Kepala Badan Pelaksana (PKBP) 2025

Rekapitulasi penyusunan Peraturan Kepala Badan Pelaksana (PKBP) tercatat sebanyak 10 (sepuluh) pada tahun 2025, yaitu:

2. Regulations of the Chief of the Executive Board (PKBP) 2025

A total of 10 (ten) Regulations of the Head of the Executive Board (PKBP) were issued in 2025, namely:

No	Nomor PKBP PKBP Number	Tanggal Date	Perihal Matters
1	No. 1 Tahun 2025 No. 1 of 2025	12 Februari 2025 February 12, 2025	Perubahan Ketiga atas Peraturan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 14 Tahun 2020 tentang Pedoman Akuntansi Keuangan Badan Pengelola Keuangan Haji Third Amendment to Regulation of the Head of the Executive Board of the Hajj Fund Management Agency No. 14 of 2020 concerning Accounting Guidelines for the Hajj Fund Management Agency

No	Nomor PKBP PKBP Number	Tanggal Date	Perihal Matters
2	No. 2 Tahun 2025 No. 2 of 2025	22 April 2025 April 22, 2025	Perubahan atas Peraturan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 36 Tahun 2020 tentang Penurunan Nilai Aset Keuangan Haji Amendment to Regulation of the Head of the Executive Board of the Hajj Fund Management Agency No. 36 of 2020 concerning Impairment of Hajj Fund Assets
3	No. 3 Tahun 2025 No. 3 of 2025	9 Mei 2025 May 9, 2025	Pedoman Investasi Surat Berharga Securities Investment Guidelines
4	No. 4 Tahun 2025 No. 4 of 2025	4 Juli 2025 July 4, 2025	Pedoman Kriteria Penerimaan Risiko untuk Bank Penerima Setoran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji Risk Acceptance Criteria Guidelines for Receiving Banks of Hajj Cost Deposits
5	No. 5 Tahun 2025 No. 5 of 2025	30 Juli 2025 July 30, 2025	Tata Cara Penetapan dan Pendistribusian Nilai Manfaat Setoran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji dan/atau Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji Khusus Procedures for the Determination and Distribution of Returns on Hajj Cost Deposits and/or Special Hajj Cost Deposits
6	No. 6 Tahun 2025 No. 6 of 2025	22 Agustus 2025 August 22, 2025	Pedoman Investasi Emas Gold Investment Guidelines
7	No. 7 Tahun 2025 No. 7 of 2025	15 September 2025 September 15, 2025	Tata Laksana Riset di Lingkungan Badan Pengelola Keuangan Haji Research Management Guidelines within the Hajj Fund Management Agency
8	No. 8 Tahun 2025 No. 8 of 2025	28 November 2025 November 28, 2025	Pedoman Investasi Langsung dan Investasi Lainnya Direct Investment and Other Investments Guidelines
9	No. 9 Tahun 2025 No. 9 of 2025	1 Desember 2025 December 1, 2025	Pedoman Pengelolaan Keuangan Operasional Badan Pengelola Keuangan Haji Operational Financial Management Guidelines of the Hajj Fund Management Agency
10	No. 10 Tahun 2025 No. 10 of 2025	30 Desember 2025 December 30, 2025	Tata Naskah Dinas di Lingkungan Badan Pengelola Keuangan Haji Official Document and Correspondence Guidelines within the Hajj Fund Management Agency

3. Standar Operasional Prosedur (SOP) 2025

Rekapitulasi penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah sebanyak 98 (sembilan puluh delapan) pada tahun 2025, yaitu:

3. Standard Operating Procedures (SOP) 2025

A total of 98 (ninety-eight) Standard Operating Procedures (SOP) were formulated in 2025, namely:

No	Nomor SOP SOP Number	Tanggal Date	Perihal Matters
1	001/BPKH.01/01/2025	7 Januari 2025 January 7, 2025	SOP Penanganan Retur SPM Pengembalian Dana BPIH SOP for Handling Returned Payment Orders (SPM) for Hajj Cost (BPIH) Refunds
2	002/BPKH.01/01/2025	13 Januari 2025 January 13, 2025	SOP Prosedur Tetap Pelaksanaan Pengembangan Pegawai BPKH Tahun 2025 SOP for Standard Operating Procedures for BPKH Employee Development Implementation in 2025

No	Nomor SOP SOP Number	Tanggal Date	Perihal Matters
3	003/BPKH.01/01/2025	27 Januari 2025 January 27, 2025	SOP Prosedur Tetap Penanganan Pelanggaran Disiplin dan Pengakhiran Hubungan Kerja Pegawai BPKH Tahun 2025 SOP for Standard Operating Procedures for Discipline Violation Handling and Employment Termination for BPKH Employees in 2025
4	004/BPKH.01/04/2025	14 Februari 2025 February 14, 2025	SOP Pedoman Teknis Kriteria Penerimaan Risiko Investasi Keuangan Haji Luar Negeri SOP for Technical Guidelines on Risk Acceptance Criteria for Overseas Hajj Financial Investments
5	005/BPKH.01/05/2025	2 Mei 2025 May 2, 2025	SOP Penyelesaian Utang SPM Pengembalian Dana dalam Proses SOP for Settlement of Outstanding Payment Orders (SPM) for Refund Processing
6	006/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan *Roadmap* Transformasi Digital SOP for Digital Transformation Roadmap Management
7	007/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan *Enterprise Architecture* SOP for Enterprise Architecture Management
8	008/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan Rencana Pengembangan Teknologi Informasi SOP for Information Technology Development Plan Management
9	009/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan Proyek TIK SOP for ICT Project Management
10	010/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengembangan Aplikasi SOP for Application Development
11	011/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Implementasi Infrastruktur SOP for Infrastructure Implementation
12	012/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP *Post Implementation Review* SOP for Post-Implementation Review
13	013/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan Operasional *Data Center – Data Recovery Center* SOP for Data Center – Disaster Recovery Center Operational Management
14	014/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan Operasional Jaringan Komunikasi SOP for Communication Network Operational Management
15	015/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan Operasional Aplikasi SOP for Application Operational Management
16	016/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan Operasional *Database* dan *Storage* SOP for Database and Storage Operational Management
17	016A/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Penonaktifan Aplikasi SOP for Application Decommissioning
18	017/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan *Release & Deployment* SOP for Release & Deployment Management
19	018/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan Katalog dan Tingkat Layanan SOP for Service Catalog and Service Level Management
20	019/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan Konfigurasi Layanan SOP for Service Configuration Management
21	020/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan Kapasitas dan Ketersediaan Layanan SOP for Capacity and Service Availability Management
22	021/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan Insiden TIK SOP for ICT Incident Management
23	022/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan Permintaan Layanan SOP for Service Request Management

No	Nomor SOP SOP Number	Tanggal Date	Perihal Matters
24	023/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengukuran Kepuasan Pengguna Layanan TIK SOP for ICT Service User Satisfaction Measurement
25	024/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan Permasalahan Layanan SOP for Service Problem Management
26	025/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan Perubahan Layanan SOP for Service Change Management
27	026/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan Keberlangsungan Layanan SOP for Service Continuity Management
28	027/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP *Emergency Security Incident Management* SOP for Emergency Security Incident Management
29	028/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP *Security Awareness* SOP for Security Awareness
30	029/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP *Security Operation* SOP for Security Operations
31	030/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP *Vulnerability and Threat Management* SOP for Vulnerability and Threat Management
32	031/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan Hak Akses SOP for Access Right Management
33	032/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP *Monitoring* dan Evaluasi Kinerja Keamanan Informasi SOP for Information Security Performance Monitoring and Evaluation
34	033/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Manajemen Layanan *Cloud* SOP for Cloud Service Management
35	034/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Penghapusan Informasi SOP for Information Deletion
36	035/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan Metadata SOP for Metadata Management
37	036/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan Data Master & Data Referensi SOP for Master Data & Reference Data Management
38	037/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan Kualitas Data SOP for Data Quality Management
39	038/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengembangan Layanan Analitikal SOP for Analytical Service Development
40	039/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan Aset Digital SOP for Digital Asset Management
41	040/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Manajemen Risiko Teknologi Informasi dan Komunikasi SOP for Information and Communication Technology Risk Management
42	041/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan Kinerja Teknologi Informasi dan Komunikasi SOP for Information and Communication Technology Performance Management
43	042/BPKH.01/06/2025	13 Juni 2025 June 13, 2025	SOP Pengelolaan Kepatuhan atas Regulasi Eksternal SOP for External Regulatory Compliance Management
44	043/BPKH.01/06/2025	25 Juni 2025 June 25, 2025	SOP Pedoman Manajemen Risiko untuk Risiko Operasional SOP for Risk Management Guidelines for Operational Risk
45	044/BPKH.01/07/2025	22 Juli 2025 July 22, 2025	SOP Pengelolaan Talenta Badan Pengelola Keuangan Haji Tahun 2025 SOP for Talent Management of the Hajj Fund Management Agency in 2025

No	Nomor SOP SOP Number	Tanggal Date	Perihal Matters
46	045/BPKH.01/07/2025	23 Juli 2025 July 23, 2025	SOP Pelaksanaan, *Monitoring*, Evaluasi dan Pelaporan Kegiatan Hewan Ternak untuk Kemaslahatan SOP for Implementation, Monitoring, Evaluation, and Reporting of Livestock Activities for Sustainability
47	046/BPKH.01/07/2025	23 Juli 2025 July 23, 2025	SOP Pelaksanaan, *Monitoring*, Evaluasi dan Pelaporan Kegiatan Kemaslahatan Berupa Pekerjaan Konstruksi SOP for Implementation, Monitoring, Evaluation, and Reporting of Construction Work Public Welfare Activities
48	047/BPKH.01/07/2025	23 Juli 2025 July 23, 2025	SOP Pelaksanaan, *Monitoring*, Evaluasi dan Pelaporan Program Beasiswa untuk Kemaslahatan SOP for Implementation, Monitoring, Evaluation, and Reporting of Scholarship Programs for Sustainability
49	048/BPKH.01/07/2025	23 Juli 2025 July 23, 2025	SOP Pelaksanaan, *Monitoring*, Evaluasi dan Pelaporan Kegiatan Pengadaan Alat Pertanian dan Perkebunan untuk Kemaslahatan SOP for Implementation, Monitoring, Evaluation, and Reporting of Agricultural and Plantation Equipment Procurement Activities for Sustainability
50	049/BPKH.01/07/2025	23 Juli 2025 July 23, 2025	SOP Pelaksanaan, *Monitoring*, Evaluasi dan Pelaporan Kegiatan Bantuan Sosial dan kemanusiaan untuk Kemaslahatan SOP for Implementation, Monitoring, Evaluation, and Reporting of Social and Humanitarian Assistance Activities for Sustainability
51	050/BPKH.01/07/2026	23 Juli 2025 July 23, 2025	SOP Pelaksanaan, *Monitoring*, Evaluasi dan Pelaporan Kegiatan Kemaslahatan berupa Perekonomian Umat Berkelanjutan SOP for Implementation, Monitoring, Evaluation, and Reporting of Maslahah, Activities in the Form of Sustainable Ummah Economy
52	051/BPKH.01/07/2026	23 Juli 2025 July 23, 2025	SOP Pelaksanaan, *Monitoring*, Evaluasi dan Pelaporan Program Kemaslahatan berupa Kegiatan Tanggap Bencana SOP for Implementation, Monitoring, Evaluation, and Reporting of Maslahah Program in the Form of Disaster Response Activities
53	052/BPKH.01/07/2027	23 Juli 2025 July 23, 2025	SOP Penggunaan Logo BPKH atau *Branding* dalam Kegiatan Kemaslahatan SOP for the Use of BPKH Logo or Branding in Maslahah Activities
54	053/BPKH.01/07/2027	23 Juli 2025 July 23, 2025	SOP Pelaksanaan, *Monitoring*, Evaluasi dan Pelaporan Kegiatan Pengadaan Mobil Berkelanjutan dan Kendaraan lainnya SOP for Implementation, Monitoring, Evaluation, and Reporting of Sustainable Vehicle Procurement Activities and Other Vehicles
55	054/BPKH.01/07/2028	23 Juli 2025 July 23, 2025	SOP Penerapan *Reward and Punishment* terhadap Mitra Kemaslahatan SOP for Implementation of Reward and Punishment for Maslahah Partners
56	055/BPKH.01/07/2028	23 Juli 2025 July 23, 2025	SOP Pelaksanaan, *Monitoring*, Evaluasi dan Pelaporan Kegiatan Pengadaan Barang dan/atau Jasa untuk Kemaslahatan SOP for Implementation, Monitoring, Evaluation, and Reporting of Goods and/or Services Procurement Activities for Sustainability
57	056/BPKH.01/08/2025	7 Agustus 2025 August 7, 2025	SOP Penerapan Internal Model Untuk Pengukuran Risiko Kegiatan Investasi (ILMI) SOP for Implementation of Internal Model for Measuring Investment Activity Risk (ILMI)
58	057/BPKH.01/09/2025	19 September 2025 September 19, 2025	SOP Pembayaran Jasa Kustodian SOP for Custodian Service Payments

No	Nomor SOP SOP Number	Tanggal Date	Perihal Matters
59	058/BPKH.01/09/2025	22 September 2025 September 22, 2025	SOP Penyusunan KAK Kegiatan BPKH Hajj Expo SOP for Preparation of Terms of Reference (TOR) for BPKH Hajj Expo Activities
60	059/BPKH.01/09/2025	22 September 2025 September 22, 2025	SOP Undangan Pemilihan Calon Penyedia Jasa Kegiatan BPKH Hajj Expo SOP for Invitation to Select Prospective Service Providers for BPKH Hajj Expo Activities
61	060/BPKH.01/09/2025	22 September 2025 September 22, 2025	SOP Pemilihan Penyedia Jasa Kegiatan BPKH Hajj Expo SOP for Selection of Service Providers for BPKH Hajj Expo Activities
62	061/BPKH.01/09/2025	22 September 2025 September 22, 2025	SOP Pelaksanaan Kegiatan BPKH Hajj Expo SOP for Implementation of BPKH Hajj Expo Activities
63	062/BPKH.01/10/2025	7 Oktober 2025 October 7, 2025	SOP - Penyusunan Bilyet Giro Bank Indonesia SOP – Preparation of Bank Indonesia Bilyet Giro
64	063/BPKH.01/10/2025	7 Oktober 2025 October 7, 2025	SOP - *Settlement* Pembelian Surat Berharga SOP – Securities Purchase Settlement
65	064/BPKH.01/10/2025	7 Oktober 2025 October 7, 2025	SOP - *Settlement* Penjualan Surat Berharga SOP – Securities Sale Settlement
66	065/BPKH.01/10/2025	7 Oktober 2025 October 7, 2025	SOP - *Settlement* Jatuh Tempo dan Pemindahanbukuan SOP – Maturity Settlement and Book Entry Transfer
67	066/BPKH.01/10/2025	7 Oktober 2025 October 7, 2025	SOP - Laporan Investasi dan Penempatan Dana SOP – Investment and Fund Placement Reports
68	067/BPKH.01/10/2025	7 Oktober 2025 October 7, 2025	SOP - Laporan Batas Maksimum Penempatan dan Investasi Surat Berharga SOP – Maximum Limit Report for Securities Placement and Investment
69	068/BPKH.01/10/2025	7 Oktober 2025 October 7, 2025	SOP - Rekonsiliasi Portofolio Investasi dan Nilai Manfaat SOP – Reconciliation of Investment Portfolio and Returns
70	069/BPKH.01/10/2025	15 Oktober 2025 October 15, 2025	SOP - Penyusunan Rencana Investasi Tahunan (RIT) Bidang Investasi Surat Berharga dan Emas, Penempatan, Analisis Portofolio dan Penyelesaian Transaksi SOP – Formulation of Annual Investment Plan (RIT) for Securities and Gold Investments, Placements, Portfolio Analysis, and Transaction Settlement
71	070/BPKH.01/10/2025	15 Oktober 2025 October 15, 2025	SOP - Persetujuan Usulan Investasi atau Divestasi Surat Berharga Syariah, Emas, Reksadana, dan Efek Syariah Lainnya SOP – Approval of Investment or Divestment Proposals for Sharia Securities, Gold, Mutual Funds, and Other Sharia Securities
72	071/BPKH.01/10/2025	15 Oktober 2025 October 15, 2025	SOP - Transaksi Perdana Surat Berharga Syariah Negara, Surat Berharga Syariah Bank Indonesia, SUVBI, dan SRBI SOP – Primary Market Transactions for Sovereign Sharia Securities, Bank Indonesia Sharia Securities, SUVBI, and SRBI
73	072/BPKH.01/10/2025	15 Oktober 2025 October 15, 2025	SOP – Transaksi Sekunder Surat Berharga Syariah Negara, Surat Berharga Syariah Bank Indonesia, SUVBI, dan SRBI SOP – Secondary Market Transactions for Sovereign Sharia Securities, Bank Indonesia Sharia Securities, SUVBI, and SRBI
74	073/BPKH.01/10/2025	15 Oktober 2025 October 15, 2025	SOP – Transaksi *Private Placement* (PP) Surat Berharga Syariah Negara, Surat Berharga Syariah Bank Indonesia, SUVBI, dan SRBI SOP – Private Placement (PP) Transactions for Sovereign Sharia Securities, Bank Indonesia Sharia Securities, SUVBI, and SRBI

No	Nomor SOP SOP Number	Tanggal Date	Perihal Matters
75	074/BPKH.01/10/2025	15 Oktober 2025 October 15, 2025	SOP – Transaksi *Green Shoe* Surat Berharga Syariah Negara, Surat Berharga Syariah Bank Indonesia, SUVBI, dan SRBI SOP – Green Shoe Transactions for Sovereign Sharia Securities, Bank Indonesia Sharia Securities, SUVBI, and SRBI
76	075/BPKH.01/10/2025	15 Oktober 2025 October 15, 2025	SOP – Transaksi Perdana Sukuk Korporasi, Sukuk Subordinasi, Surat Berharga Komersial Syariah, Sukuk Daerah, dan Efek Beragun Aset Syariah Surat Partisipasi (EBAS-SP) melalui Penawaran Umum SOP – Primary Market Transactions for Corporate Sukuk, Subordinated Sukuk, Sharia Commercial Paper, Regional Sukuk, and Sharia Asset-Backed Securities Participation Certificates (EBAS-SP) via Public Offering
77	076/BPKH.01/10/2025	15 Oktober 2025 October 15, 2025	SOP – Transaksi Sekunder Sukuk Korporasi, Sukuk Subordinasi, Surat Berharga Komersial Syariah, Sukuk Daerah, dan Efek Beragun Aset Syariah Surat Partisipasi (EBAS-SP) SOP – Secondary Market Transactions for Corporate Sukuk, Subordinated Sukuk, Sharia Commercial Paper, Regional Sukuk, and Sharia Asset-Backed Securities Participation Certificates (EBAS-SP)
78	078/BPKH.01/10/2025	15 Oktober 2025 October 15, 2025	SOP – Transaksi Investasi Pengelolaan Dana Nasabah Individual (PDNI) SOP – Investment Transactions for Individual Client Fund Management (PDNI)
79	079/BPKH.01/10/2025	15 Oktober 2025 October 15, 2025	SOP – Transaksi Investasi/Divestasi Emas SOP – Gold Investment/Divestment Transactions
80	080/BPKH.01/10/2025	15 Oktober 2025 October 15, 2025	SOP Perencanaan Penempatan Keuangan Haji SOP for Planning Hajj Fund Placements
81	081/BPKH.01/10/2025	20 Oktober 2025 October 20, 2025	SOP Penempatan melalui Mekanisme *Over The Counter* SOP for Placements via Over-the-Counter Mechanism
82	082/BPKH.01/10/2025	20 Oktober 2025 October 20, 2025	SOP Penempatan melalui Mekanisme Lelang SOP for Placements via Auction Mechanism
83	083/BPKH.01/10/2025	20 Oktober 2025 October 20, 2025	SOP Penempatan melalui Mekanisme Permintaan Penempatan dari BPS BPIH SOP for Placements via Placement Request Mechanism from BPS BPIH
84	084/BPKH.01/10/2025	20 Oktober 2025 October 20, 2025	SOP Penempatan melalui Persetujuan Prinsip dengan Mekanisme Lelang SOP for Placements via Approval in Principle through Auction Mechanism
85	085/BPKH.01/10/2025	20 Oktober 2025 October 20, 2025	SOP Perpanjangan Jatuh Tempo Penempatan Dana Hasil Lelang SOP for Maturity Extension of Funds Placed via Auction
86	086/BPKH.01/10/2025	20 Oktober 2025 October 20, 2025	SOP Pelaksanaan Penempatan Dana Jatuh Tempo Pokok Investasi SOP for Execution of Placements for Investment Principal Maturity Funds
87	087/BPKH.01/10/2025	20 Oktober 2025 October 20, 2025	SOP Penyediaan Dana untuk Pembayaran Operasional Penyelenggaraan Ibadah Haji SOP for Provision of Funds for Hajj Operational Expenses Payment
88	088/BPKH.01/10/2025	20 Oktober 2025 October 20, 2025	SOP Penyediaan Dana untuk Pembayaran Pengeluaran Investasi BPKH SOP for Provision of Funds for BPKH Investment Expenses Payment

No	Nomor SOP SOP Number	Tanggal Date	Perihal Matters
89	089/BPKH.01/10/2025	20 Oktober 2025 October 20, 2025	SOP Penyediaan Dana untuk Pembayaran Pengeluaran Operasional BPKH SOP for Provision of Funds for BPKH Operational Expenses Payment
90	090/BPKH.01/10/2025	20 Oktober 2025 October 20, 2025	SOP Penyediaan Dana untuk Pembatalan Haji (Haji Reguler dan Haji Khusus) SOP for Provision of Funds for Hajj Cancellation (Regular Hajj and Special Hajj)
91	091/BPKH.01/10/2025	20 Oktober 2025 October 20, 2025	SOP Penyediaan Dana untuk Pengembalian Haji Khusus SOP for Provision of Funds for Special Hajj Refunds
92	092/BPKH.01/10/2025	20 Oktober 2025 October 20, 2025	SOP Penyediaan Dana untuk Program Kemaslahatan SOP for Provision of Funds for Maslahah Program
93	093/BPKH.01/10/2025	20 Oktober 2025 October 20, 2025	SOP *Monitoring* dan Evaluasi Penempatan Dana SOP for Monitoring and Evaluation of Fund Placements
94	094/BPKH.01/10/2025	20 Oktober 2025 October 20, 2025	SOP Mekanisme Pengendalian Transaksi dan Saldo Harian Giro dalam Pembentukan Deposito oleh BPS BPIH SOP for Control Mechanisms of Transactions and Daily Current Account Balances in Time Deposit Formation by BPS BPIH
95	095/BPKH.01/10/2025	20 Oktober 2025 October 20, 2025	SOP Rekonsiliasi Penempatan Keuangan Haji SOP for Reconciliation of Hajj Fund Placements
96	096/BPKH.01/10/2025	20 Oktober 2025 October 20, 2025	SOP Penatausahaan Bilyet/Advis Deposito SOP for Administration of Deposit Certificates/Advices
97	096A/BPKH.01/11/2025	28 November 2025 November 28, 2025	SOP Pengelolaan Pencairan Anggaran Operasional dalam Situasi *Force Majeure* (Darurat) SOP for Management of Operational Budget Disbursements in Force Majeure (Emergency) Situations
98	097/BPKH.01/12/2025	10 Desember 2025 December 10, 2025	SOP Koreksi Saldo NMVA SOP for Virtual Account Yield (NMVA) Balance Correction

Nominasi dan Remunerasi Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana

Nomination and Remuneration of Supervisory Board and Executive Board

NOMINASI DEWAN PENGAWAS DAN BADAN PELAKSANA

Sesuai ketentuan UU No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji dan Perpres No. 110 Tahun 2017 tentang BPKH, anggota Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana diangkat dan diberhentikan oleh Presiden. Pemilihan anggota Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana dilakukan oleh panitia seleksi yang dibentuk oleh Presiden dan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Nominasi Anggota Dewan Pengawas

Dewan Pengawas beranggotakan 7 (tujuh) orang, yang terdiri atas 2 (dua) orang dari unsur Pemerintah dan 5 (lima) orang dari unsur masyarakat, dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Anggota Dewan Pengawas yang berasal dari unsur Pemerintah terdiri atas:
   a. 1 (satu) orang dari kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama;
   b. 1 (satu) orang dari kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan.
2. Anggota Dewan Pengawas yang berasal dari unsur masyarakat dipilih oleh panitia seleksi yang dibentuk oleh Presiden.

Nominasi Anggota Badan Pelaksana

1. Badan Pelaksana paling sedikit terdiri atas 5 (lima) orang anggota yang berasal dari unsur profesional.
2. Anggota Badan Pelaksana diangkat untuk jangka waktu 5 (lima) tahun dan dapat diusulkan untuk diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan berikutnya.
3. Anggota Badan Pelaksana dipilih oleh panitia seleksi yang dibentuk oleh Presiden.

REMUNERASI DEWAN PENGAWAS DAN BADAN PELAKSANA

Anggota Badan Pelaksana dan anggota Dewan Pengawas memperoleh penghasilan sesuai dengan tanggung jawab serta tuntutan profesionalisme yang diperlukan dalam menjalankan tugasnya di BPKH sebagaimana telah ditentukan dalam Perpres No. 49 Tahun 2020 tentang Gaji atau Upah dan Hak Keuangan Lainnya bagi Anggota Badan Pelaksana dan Anggota Dewan Pengawas BPKH.

NOMINATION OF THE SUPERVISORY BOARD AND EXECUTIVE BOARD

In accordance with the provisions of Law No. 34 of 2014 concerning Hajj Fund Management and Presidential Regulation No. 110 of 2017 concerning BPKH, members of the Supervisory Board and Executive Board are appointed and dismissed by the President. The selection of members of the Supervisory Board and Executive Board is conducted by a selection committee formed by the President and conducted in accordance with applicable laws and regulations.

Nomination of the Supervisory Board Member

Supervisory Board consists of 7 (seven) members: 2 (two) from Government elements and 5 (five) from the public, with the following provisions:

1. Government Members of the Supervisory Board are:
   a. 1 (one) individual from the ministry responsible for religious affairs.
   b. 1 (one) individual from the ministry responsible for financial affairs.
2. Members from the public are selected by a selection committee appointed by the President.

Nomination of the Executive Board

1. The Executive Board consists of at least 5 (five) members from professional backgrounds.
2. Members of the Executive Board are appointed for a term of 5 (five) years and may be proposed for reappointment for 1 (one) additional term.
3. Members of the Executive Board are selected by a selection committee formed by the President.

REMUNERATION OF THE SUPERVISORY BOARD AND EXECUTIVE BOARD

Members of the Executive Board and Supervisory Board receive compensation commensurate with the responsibilities and professional demands required for their roles within BPKH, as stipulated in Presidential Regulation No. 49 of 2020 on the Salaries, Wages, and Other Financial Rights for Members of the BPKH Executive Board and Supervisory Board.

Prosedur Penetapan Remunerasi Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana

Besaran remunerasi bagi anggota Dewan Pengawas dan anggota Badan Pelaksana ditetapkan melalui Perpres dengan memperhatikan tingkat kewajaran yang berlaku dengan mempertimbangkan faktor pengelolaan dana, aset, kondisi, dan kemampuan keuangan BPKH, tingkat inflasi, dan faktor lain yang relevan. Faktor lain yang relevan tersebut merupakan faktor yang berlaku umum untuk menentukan tingkat penghasilan pada lembaga sejenis atau lembaga yang mengelola dana/ atau memikul tanggung jawab dan beban kerja setara dengan tugas dan fungsi BPKH.

Struktur Remunerasi Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana

Struktur remunerasi Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana berdasarkan Perpres No. 49 Tahun 2020, terdiri atas:

1. Gaji atau Upah; dan
2. Hak keuangan lainnya, yang terdiri atas:
   a. Tunjangan perumahan;
   b. Transportasi;
   c. Tunjangan hari raya;
   d. Tunjangan cuti tahunan;
   e. Representasi;
   f. Asuransi jiwa dan kecelakaan;
   g. Fasilitas kesehatan;
   h. Tunjangan asuransi purna jabatan;
   i. Pendampingan hukum; dan
   j. Perjalanan dinas.

Indikator Penetapan serta Kebijakan Jumlah Remunerasi Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana

Penetapan penghasilan dilakukan dengan memperhatikan tingkat kewajaran yang berlaku dengan mempertimbangkan faktor pengelolaan dana, aset, kondisi dan kemampuan keuangan BPKH, tingkat inflasi, dan faktor lain yang relevan pada lembaga sejenis atau lembaga yang mengelola dana atau memikul tanggung jawab dan beban kerja setara dengan tugas dan fungsi BPKH.

Adapun kebijakan jumlah remunerasi Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana BPKH adalah sebagaimana telah di atur berdasarkan Perpres No. 49 Tahun 2020 tentang Gaji atau Upah dan Hak Keuangan Lainnya bagi Anggota Badan Pelaksana dan Anggota Dewan Pengawas BPKH.

Determination Procedure for the Remuneration of the Supervisory Board and Executive Board

Remuneration level for Supervisory Board and Executive Board members is determined by a Presidential Regulation. This is done by considering fair market rates and a range of factors, including fund and asset management, BPKH's financial condition and capacity, inflation rate, and other relevant elements. These additional factors are those commonly used to establish compensation levels at comparable institutions or organizations with responsibilities and workloads equivalent to BPKH's duties and functions.

Remuneration Structure of the Supervisory Board and Executive Board

The remuneration structure for the Supervisory Board and the Executive Board pursuant to Presidential Regulation No. 49 of 2020 consists of:

1. Salary or Wages; and
2. Other financial entitlements, comprising:
   a. Housing allowance;
   b. Transportation;
   c. Holiday allowance;
   d. Annual leave allowance;
   e. Representation allowance;
   f. Life and accident insurance;
   g. Health facilities;
   h. Post-tenure insurance allowance;
   i. Legal assistance; and
   j. Official travel allowance.

Indicators for Determining Remuneration of the Supervisory Board and Executive Board

The determination of remuneration is carried out by taking into account prevailing fairness standards, considering factors such as fund management, assets, BPKH's financial condition and capacity, inflation rates, and other relevant factors at comparable institutions or entities managing funds or bearing responsibilities and workloads equivalent to BPKH's duties and functions.

The remuneration policy for the Supervisory Board and the Executive Board of BPKH is regulated pursuant to Presidential Regulation No. 49 of 2020 concerning Salary or Wages and Other Financial Entitlements for Members of the Executive Board and Members of the Supervisory Board of BPKH.

Organ Tata Kelola Pendukung Dewan Pengawas
Supporting Governance Organs of the Supervisory Board

Dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pengawasan, pemberian saran serta rekomendasi, Dewan Pengawas dibantu oleh Komite Audit, Komite Investasi dan Penempatan, Komite Manajemen Risiko dan Syariah, serta Sekretaris Dewan Pengawas. Komite-komite Pendukung Dewan Pengawas adalah komite-komite yang dapat dibentuk dan bertanggung jawab kepada Dewan Pengawas dalam rangka membantu pelaksanaan tugas dan fungsi Dewan Pengawas untuk melakukan pembinaan dan pengawasan atas pengurusan BPKH.

In fulfilling its oversight duties and responsibilities, as well as providing advice and recommendations, the Supervisory Board is supported by the Audit Committee, the Investment and Placement Committee, the Sharia and Risk Management Committee, and Secretary to the Supervisory Board. These Supporting Committees are responsible for assisting the Supervisory Board in performing its duties and functions, which include providing guidance and oversight of the company's management.

KOMITE AUDIT

Dewan Pengawas telah membentuk Komite Audit untuk membantu pelaksanaan fungsi pengawasan, khususnya atas hal-hal yang terkait dengan sistem pengendalian intern, tata kelola organisasi BPKH, dan pemeriksaan atas laporan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan keuangan haji.

Dasar Pembentukan

Dasar hukum yang mendasari terbentuknya Komite Audit ada pada UU No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji Pasal 32 Ayat (4) dan (5).

Tugas dan Tanggung Jawab Komite Audit

1. Melakukan tata kelola kegiatan Komite Audit, meliputi:
   a. Menyusun rencana kerja tahunan.
   b. Menyusun jadwal rapat tahunan.
   c. Membuat risalah rapat untuk kemudian disampaikan kepada Dewan Pengawas dalam bentuk Laporan Rapat Berkala Komite Audit.
   d. Membuat laporan berkala dan dokumentasi kegiatan Komite Audit.
2. Komite Audit memberikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas terhadap hasil pemeriksaan, pemantauan, dan evaluasinya yang meliputi:
   a. Kecukupan struktur dan pelaksanaan sistem pengendalian internal.
   b. Prosedur yang terkait dengan proses penyusunan Laporan Keuangan.
   c. Kesesuaian Laporan Keuangan yang disajikan dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum.
3. Melakukan telaah/*review* dan pemeriksaan terhadap laporan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan keuangan haji, yang meliputi namun tidak terbatas pada Laporan Keuangan dan Laporan Kinerja Operasional BPKH.

AUDIT COMMITTEE

The Supervisory Board has established an Audit Committee as a supporting organ to carry out its supervisory duties and functions. This committee is responsible for matters related to the internal control system, BPKH's organizational governance, and the audit of accountability reports on hajj fund management.

Establishment Basis

Legal basis for the establishment of the Audit Committee is stipulated in Law No. 34 of 2014 on Hajj Fund Management, Article 32, Paragraphs (4) and (5).

Duties and Responsibilities of the Audit Committee

1. Manage the Audit Committee's activities, which includes:
   a. Drafting the annual work plan.
   b. Preparing the annual meeting schedule.
   c. Creating meeting minutes to be submitted to the Supervisory Board in the form of a periodic Audit Committee meeting report.
   d. Producing periodic reports and documentation of the Audit Committee's activities.
2. Provide recommendations to the Supervisory Board based on results of examinations, monitoring, and evaluations, covering:
   a. Adequacy of the structure and implementation of the internal control system.
   b. Procedures related to the financial statement preparation process.
   c. The conformity of presented financial statements with generally accepted accounting principles.
3. Review and examine accountability reports on hajj fund management, including but not limited to BPKH's Financial Statements and Operational Performance Reports.

4. Melakukan telaah/*review* atas usulan rancangan rencana strategis dan perubahannya dalam aspek keuangan, target kinerja, dan kepatuhan.
5. Melakukan telaah/*review* atas usulan rancangan RKAT dan perubahannya dalam aspek keuangan, target kinerja, dan kepatuhan.
6. Melakukan telaah/*review* atas Laporan Pertanggungjawaban Pelaksanaan Pengelolaan Keuangan Haji berkala (bulanan, triwulan, semester, dan tahunan).
7. Melakukan koordinasi dan harmonisasi atas laporan keuangan BPKH tahunan yang telah diaudit oleh BPK sebelum dipublikasikan ke publik atau kepada para pemangku kepentingan.
8. Melakukan *monitoring* dan evaluasi atas tindak lanjut hasil pemeriksaan internal maupun ekstemal.
9. Melakukan telaah/*review* atau pemeriksaan atas proses pengadaan barang dan/atau jasa.
10. Melakukan penilaian atas kinerja BPKH.
11. Melakukan *monitoring* tindak lanjut atas pengaduan atau kritik yang relevan terkait pengelolaan keuangan haji.
12. Melakukan telaah/*review* atas usulan pemindahtanganan atau penghapusan aset BPKH.
13. Melakukan evaluasi kinerja Komite Audit secara mandiri dan melaporkan hasilnya kepada Dewan Pengawas setiap tahun.
14. Melakukan tugas lain yang berkaitan dengan pengawasan yang diberikan oleh Dewan Pengawas.

4. Review proposed drafts of strategic plans and their amendments concerning financial aspects, performance targets, and compliance.
5. Review proposed drafts of the Annual Work and Budget Plan (RKAT) and its amendments concerning financial aspects, performance targets, and compliance.
6. Review periodic accountability reports on Hajj fund management (monthly, quarterly, semi-annually, and annually).
7. Coordinate and harmonize BPKH's annual financial statements that have been audited by the Supreme Audit Agency (BPK) before they are published to the public or stakeholders.
8. Monitor and evaluate follow-up actions on the results of both internal and external audits.
9. Review or examine the procurement process for goods and/or services.
10. Assess the performance of BPKH.
11. Monitor the follow-up actions on relevant complaints or critiques regarding hajj fund management.
12. Review proposed drafts for the transfer or write-off of BPKH assets.
13. Conduct self-evaluation of the Audit Committee's performance and report the results to the Supervisory Board annually.
14. Perform other supervisory duties as assigned by the Supervisory Board.

Pedoman Kerja Komite Audit

BPKH telah menyusun PKBP BPKH No. 9 Tahun 2020 tentang Pedoman Kerja Komite di bawah Dewan Pengawas BPKH, yakni dalam salah satu lampirannya mencantumkan penjelasan tentang Komite Audit. Isi dari peraturan tersebut berisikan tentang fungsi, wewenang, tugas, tanggung jawab, masa jabatan, aturan pengangkatan anggota komite, serta aturan rapat.

Audit Committee Work Guidelines

BPKH has established BPKH Regulation No. 9 of 2020 on the Operating Guidelines for Committees under the Supervisory Board. An appendix to this regulation specifically outlines the Audit Committee's mandate. The regulation details the committee's functions, authority, duties, responsibilities, term of office, appointment procedures for its members, and rules of procedure for meetings.

Masa Jabatan Komite Audit

1. Masa tugas anggota Komite Audit dari unsur non-Dewan Pengawas mengikuti ketentuan kepegawaian yang berlaku di BPKH.
2. Anggota Komite Audit dari unsur Dewan Pengawas berhenti dengan sendirinya apabila masa jabatannya sebagai anggota Dewan Pengawas berakhir.

Audit Committee Term of Office

1. The term of office for Audit Committee members from non-Supervisory Board elements follows the applicable employment regulations at BPKH.
2. Audit Committee members from the Supervisory Board automatically cease to hold office upon the expiration of their term as members of the Supervisory Board.

Susunan dan Komposisi Komite Audit

Keanggotaan komite ditetapkan oleh Dewan Pengawas dengan jumlah anggota disesuaikan dengan tetap memperhatikan efektivitasnya. Komite Audit diketuai oleh anggota Dewan Pengawas yang membidangi Audit Internal, dan anggotanya dapat terdiri dari anggota Dewan Pengawas lainnya, Pegawai BPKH, dan/atau pihak-pihak independen dari luar BPKH yang memiliki latar belakang kemampuan dan reputasi akuntansi dan keuangan yang baik serta mampu bertindak independen.

Keanggotaan Komite Audit tahun 2025 adalah sebagaimana telah ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Dewan Pengawas BPKH No. KEP-03/DP-BPKH/2024 tentang Perubahan Keanggotaan Komite Audit Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) tertanggal 3 Juni 2024, dengan susunan sebagai berikut:

Structure and Composition of the Audit Committee

The Supervisory Board determines the committee membership, adjusting the number of members as needed to ensure effectiveness. The Audit Committee is chaired by a Supervisory Board member who oversees internal audit. Its members may include other Supervisory Board members, BPKH staff, and/or independent external parties who have strong backgrounds and reputations in accounting and finance and can act independently.

The 2025 Audit Committee membership, established pursuant to BPKH Supervisory Board Decree No. KEP-03/DPBPKH/2024 on the Change in Membership of the Hajj Fund Management Agency (BPKH) Audit Committee, dated June 3, 2024, is as follows:

Nama Name	Jabatan Position	Keahlian Expertise	Keterangan Status	Periode Period
Dr. H. Rojikin. S.H., M.Si., QIA.	Ketua Head	Hukum Legal	Dewan Pengawas Supervisory Board	17 Oktober 2022–sekarang October 17, 2022-present
Dr. H. Deni Suardini, S.E., Ak., M.M., CFrA., CA., QIA., CGCAE.	Wakil Ketua Deputy Head	Akuntansi Accounting	Dewan Pengawas Supervisory Board	17 Oktober 2022–sekarang October 17, 2022-present
H. Firmansyah N. Nazaroedin, Ak., M.Sc., CA., ASEAN CPA., QIA.	Wakil Ketua Deputy Head	Akuntansi Accounting	Dewan Pengawas Supervisory Board	17 Oktober 2022–sekarang October 17, 2022-present
Ismail, M.Si., Ak., CA., QIA., CFE., CCFA., CRMP., CACP.	Anggota Member	Akuntansi dan Audit Accounting and Audit	Pihak Independen Independent Party	25 Oktober 2021–sekarang October 25, 2021-present
M. Sopian Hadianto S.E., Ak., CA., QIA., CICA., CACP., CCFA., GRCP., GRCA., CGP.	Anggota Member	Akuntansi dan Tata Kelola Accounting and Governance	Pihak Independen Independent Party	31 November 2018–sekarang November 31, 2018-present
Irham Yusnadi, S.E., M.M., CACP.	Anggota Member	Akuntansi, Audit dan Investigasi Accounting, Audit, and Investment	Pihak Independen Independent Party	25 Oktober 2021–sekarang October 25, 2021-present
Yanu Suwandika, S.H., CCFA., CACP.*	Anggota Member	Hukum, Kepatuhan dan Investigasi Legal, Compliance, and Investigation	Pihak Independen Independent Party	25 Oktober 2021–sekarang October 25, 2021-present

*) Mengundurkan diri per 31 Juli 2025
*) Resigned as of July 31, 2025

Profil Anggota Komite Audit

Profil ketua dan wakil ketua Komite Audit yang berasal anggota Dewan Pengawas dapat dilihat di bab Profil BPKH dalam laporan tahunan ini, sedangkan profil anggota Komite Audit yang merupakan pihak independen adalah sebagai berikut:

Profile of the Audit Committee Members

The profiles of the Head and Deputy Head of the Audit Committee, who are also members of the Supervisory Board, are available in the BPKH Profile section of this annual report. The profiles of the independent Audit Committee members are as follows:

Ismail, M.Si., Ak., CA., QIA., CFE., CCFA., CRMP., CACP.

Anggota Komite Audit
Member of the Audit Committee

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 53 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 53 years

Domisili
DKI Jakarta

Domicile
DKI Jakarta

Dasar Hukum Pengangkatan
- Surat Keputusan Dewan Pengawas No. KEP-02/DP-BPKH/2021 tertanggal 25 Oktober 2021
- Surat Keputusan Dewan Pengawas No. KEP-02/DP-BPKH/2022 tertanggal 1 November 2022
- Surat Keputusan Dewan Pengawas No. KEP-01/DP-BPKH/2023 tertanggal 21 September 2023
- Surat Keputusan Dewan Pengawas No. KEP-03/DP-BPKH/2024 tertanggal 3 Juni 2024

Legal Basis of Appointment
- Supervisory Board Decree No. KEP-02/DP-BPKH/2021 dated October 25, 2021
- Supervisory Board Decree No. KEP-02/DP-BPKH/2022 dated November 1, 2022
- Supervisory Board Decree No. KEP-01/DP-BPKH/2023 dated September 21, 2023
- Supervisory Board Decree No. KEP-03/DP-BPKH/2024 dated June 3, 2024

Riwayat Pendidikan
- Magister Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan, Universitas Diponegoro
- Diploma IV, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN)

Educational Background
- Master of Economics and Development Studies, Universitas Diponegoro
- Diploma IV, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN)

Riwayat Pekerjaan
- Kepala Satuan Pengawas Internal BLU PPDPP (2017–2020)
- Auditor pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (2015–2017)
- Auditor pada Kementerian Perumahan Rakyat (2012–2015)
- Auditor pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (1994–2012)

Work Experience
- Head of Internal Audit Unit, BLU PPDPP (2017–2020)
- Auditor, Ministry of Public Works and Public Housing (2015–2017)
- Auditor, Ministry of Public Housing (2012–2015)
- Auditor, Financial and Development Supervisory Agency (1994–2012)

Keahlian
Akuntansi dan Audit

Expertise
Accounting and Auditing

M. Sopian Hadianto S.E., Ak., CA., QIA., CICA., CACP., CCFA., GRCP., GRCA., CGP.

Anggota Komite Audit
Member of the Audit Committee

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 48 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 48 years

Domisili
Tangerang Selatan

Domicile
South Tangerang

Dasar Hukum Pengangkatan
- Surat Keputusan Dewan Pengawas BPKH No. KEP-04/DEWAS.BPKH/2018 tertanggal 31 November 2018
- Surat Keputusan Dewan Pengawas BPKH No. KEP-02/DP-BPKH/2022 tertanggal 1 November 2022
- Surat Keputusan Dewan Pengawas No. KEP-01/DP-BPKH/2023 tertanggal 21 September 2023
- Surat Keputusan Dewan Pengawas No. KEP-03/DP-BPKH/2024 tertanggal 3 Juni 2024

Legal Basis of Appointment
- BPKH Supervisory Board Decree No. KEP-04/DEWAS.BPKH/2018 dated November 31, 2018
- BPKH Supervisory Board Decree No. KEP-02/DP-BPKH/2022 dated November 1, 2022
- Supervisory Board Decree No. KEP-01/DP-BPKH/2023 dated September 21, 2023
- Supervisory Board Decree No. KEP-03/DP-BPKH/2024 dated June 3, 2024

Riwayat Pendidikan
- Magister Manajemen (Pendidikan Jarak Jauh), Universitas Telkom—Bandung (2023–sekarang)
- Sarjana Akuntansi, Universitas Gadjah Mada—Yogyakarta (2001)

Educational Background
- Master of Management (Distance Learning), Telkom University—Bandung (2023–present)
- Bachelor of Accounting, Universitas Gadjah Mada—Yogyakarta (2001)

Riwayat Pekerjaan
- *Partner* PT Kharisma Integrasi Manajemen (KIM Consulting) (2017–2018)
- *Senior Manager* PT Sarana Multigriya Finansial (Persero) (2013–2017)
- *Manager Audit* PT Danareksa (Persero) (2011–2013)
- *Resident Auditor* PT Bank BRI Tbk (2010–2011)
- *Auditor Internal* PT Bank CIMB Niaga Tbk (2005–2010)
- *IT Auditor* PT Bank Syariah Mandiri (2005)
- *Auditor Internal* PT Intraco Penta Tbk (2002–2004)

Work Experience
- Partner, PT Kharisma Integrasi Manajemen (KIM Consulting) (2017–2018)
- Senior Manager, PT Sarana Multigriya Finansial (Persero) (2013–2017)
- Audit Manager, PT Danareksa (Persero) (2011–2013)
- Resident Auditor, PT Bank BRI Tbk (2010–2011)
- Internal Auditor, PT Bank CIMB Niaga Tbk (2005–2010)
- IT Auditor, PT Bank Syariah Mandiri (2005)
- Internal Auditor, PT Intraco Penta Tbk (2002–2004)

Keahlian
Akuntansi dan Tata Kelola

Expertise
Accounting and Governance

Irham Yusnadi, S.E., M.M., CACP.

Anggota Komite Audit
Member of the Audit Committee

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 47 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 47 years

Domisili
Bogor

Domicile
Bogor

Dasar Hukum Pengangkatan
- Surat Keputusan Dewan Pengawas No. KEP-02/DP-BPKH/2021 tertanggal 25 Oktober 2021
- Surat Keputusan Dewan Pengawas No. KEP-02/DP-BPKH/2022 tertanggal 1 November 2022
- Surat Keputusan Dewan Pengawas No. KEP-01/DP-BPKH/2023 tertanggal 21 September 2023
- Surat Keputusan Dewan Pengawas No. KEP-03/DP-BPKH/2024 tertanggal 3 Juni 2024

Legal Basis of Appointment
- Supervisory Board Decree No. KEP-02/DP-BPKH/2021 dated October 25, 2021
- Supervisory Board Decree No. KEP-02/DP-BPKH/2022 dated November 1, 2022
- Supervisory Board Decree No. KEP-01/DP-BPKH/2023 dated September 21, 2023
- Supervisory Board Decree No. KEP-03/DP-BPKH/2024 dated June 3, 2024

Riwayat Pendidikan
- Magister Manajemen, Universitas Indonesia (2007)
- Sarjana Akuntansi, Universitas Trisakti (2003)

Educational Background
- Master of Management, Universitas Indonesia (2007)
- Bachelor's Degree in Accounting, Universitas Trisakti (2003)

Riwayat Pekerjaan
- Kepala Departemen Anti Pencucian Uang, Pencegahan Pendanaan Terorisme dan Anti Kecurangan, PT MNC Kapital Indonesia Tbk (2020–2021)
- Kepala Departemen Investigasi, PT Bank Muamalat Indonesia Tbk (2018–2020)
- *Manager Senior* Investigasi PT Bank Maybank Indonesia Tbk (2014–2018)
- Audit, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (2009–2014)

Work Experience
- Head of Anti-Money Laundering, Counter-Terrorism Financing, and Anti-Fraud Department, PT MNC Kapital Indonesia Tbk (2020–2021)
- Head of Investigations Department, PT Bank Muamalat Indonesia Tbk (2018–2020)
- Senior Investigations Manager, PT Bank Maybank Indonesia Tbk (2014–2018)
- Auditor, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (2009–2014)

Keahlian
Akuntansi, Audit dan Investigasi

Expertise
Accounting, Audit, and Investigations

Yanu Suwandika, S.H., CCFA., CACP.*

Anggota Komite Audit
Member of the Audit Committee

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 41 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 41 years

Domisili
Bogor

Domicile
Bogor

Dasar Hukum Pengangkatan
- Surat Keputusan Dewan Pengawas No. KEP-02/DP-BPKH/2021 tertanggal 25 Oktober 2021
- Surat Keputusan Dewan Pengawas No. KEP-02/DP-BPKH/2022 tertanggal 1 November 2022
- Surat Keputusan Dewan Pengawas No. KEP-01/DP-BPKH/2023 tertanggal 21 September 2023
- Surat Keputusan Dewan Pengawas No. KEP-03/DP-BPKH/2024 tertanggal 3 Juni 2024

Legal Basis of Appointment
- Supervisory Board Decree No. KEP-02/DP-BPKH/2021 dated October 25, 2021
- Supervisory Board Decree No. KEP-02/DP-BPKH/2022 dated November 1, 2022
- Supervisory Board Decree No. KEP-01/DP-BPKH/2023 dated September 21, 2023
- Supervisory Board Decree No. KEP-03/DP-BPKH/2024 dated June 3, 2024

Riwayat Pendidikan
- Magister Hukum, Universitas Gadjah Mada (berjalan)
- Sarjana Hukum, Universitas Gadjah Mada (2004)

Educational Background
- Master of Law, Universitas Gadjah Mada (in progress)
- Bachelor of Law, Universitas Gadjah Mada (2004)

Riwayat Pekerjaan
- Komisaris PT Pandu Solusi Indonesia (2018–2020)
- Kurator dan Pengurus PKPU dan Kepailitan (2018–sekarang)
- Advokat (2014–sekarang)
- *Head, Legal Advisory* PT Kustodian Sentral Efek Indonesia (2010–2020)
- *Management Trainee* pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk (2009–2010)

Work Experience
- Commissioner PT Pandu Solusi Indonesia (2018–2020)
- Curator and Administrator of PKPU and Bankruptcy Cases (2018–present)
- Advokat (2014–present)
- Head, Legal Advisory PT Kustodian Sentral Efek Indonesia (2010–2020)
- Management Trainee PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk (2009–2010)

Keahlian
Hukum, Kepatuhan dan Investigasi

Expertise
Law, Compliance, and Investigations

*) Mengundurkan diri per 31 Juli 2025 | *) Resigned as of July 31, 2025

Independensi Komite Audit

Komite Audit menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional dan independen, serta tidak menerima/melakukan intervensi dari/kepada pihak lainnya. Seluruh anggota Komite Audit tidak memiliki hubungan keuangan, maupun keluarga dengan Dewan Pengawas, Badan Pelaksana, dan anggota komite lain. Seluruh anggota Komite Audit juga tidak memiliki hubungan kepengurusan di lembaga/unit bisnis lain BPKH, tidak memiliki hubungan kepemilikan saham BPKH, dan tidak juga menjabat sebagai pengurus partai politik, pejabat, dan pemerintahan. Komite Audit yang berasal dari luar BPKH tidak memiliki kepentingan/keterkaitan pribadi yang dapat menimbulkan dampak negatif dan benturan kepentingan dengan Badan.

Independence of the Audit Committee

The Audit Committee performs its duties and responsibilities in a professional and independent manner, without giving or receiving intervention from other parties. All Audit Committee members have no financial or family relationships with the Supervisory Board, Executive Board, or other committee members. Furthermore, they do not hold management positions in other BPKH entities or business units, have no ownership interest in BPKH, and do not serve as political party officials or government officials. Independent Audit Committee members from outside BPKH have no personal interests or affiliations that could lead to negative impacts or conflicts of interest with the Agency.

Program Peningkatan Kompetensi

Program peningkatan kompetensi dilakukan oleh Komite Audit agar senantiasa dapat mengikuti serta memperbaharui informasi tentang perkembangan terkini dan pengetahuan-pengetahuan lain terkait dengan pelaksanaan tugas Komite Audit. Adapun tentang program peningkatan kompetensi di sepanjang tahun 2025 yang diikuti oleh Komite Audit yang merupakan Dewan Pengawas BPKH, dapat dilihat dalam pembahasan Dewan Pengawas pada bab ini.

Sementara itu, program peningkatan kompetensi yang diikuti oleh anggota Komite Audit yang bukan merupakan Dewan Pengawas di sepanjang tahun 2025, adalah sebagaimana terlampir di bawah ini.

Competency Development Program

The Audit Committee undertakes competency development programs to stay current and knowledgeable on the latest developments and information relevant to its duties. Details on the competency development programs attended by Audit Committee members who are also part of the BPKH Supervisory Board in 2025 can be found in the Supervisory Board section of this chapter.

Meanwhile, the competency development programs attended by independent Audit Committee members throughout 2025 are as follows:

Nama Name	Jabatan Position	Nama Pelatihan Training Name	Penyelenggara Organizer	Waktu Date
Ismail, M.Si., Ak., CA., QIA., CFE., CCFA., CRMP., CACP.	Anggota Member	Pelatihan GRC 4.0: Pemanfaatan Teknologi untuk *Governance, Risk & Compliance* dalam Investasi Digital GRC 4.0 Training: Leveraging Technology for Governance, Risk & Compliance in Digital Investment	Ascendia	Desember 2025 December 2025
M. Sopian Hadianto S.E., Ak., CA., QIA., CICA., CACP., CCFA., GRCP., GRCA., CGP.	Anggota Member	Pelatihan *MasterClass Agentic Artifical Intelligence* (AI) *& Retrieval-Augmented Generation* (RAG) *Batch* 2 Agentic Artificial Intelligence (AI) & Retrieval-Augmented Generation (RAG) MasterClass Training Batch 2	Patria&Co.	Juni 2025 June 2025
		Workshop KM *Masterclass*	KM Plus	November 2025

Nama Name	Jabatan Position	Nama Pelatihan Training Name	Penyelenggara Organizer	Waktu Date
Irham Yusnadi, S.E., M.M., CACP.	Anggota Member	Pelatihan GRC 4.0: Pemanfaatan Teknologi untuk *Governance, Risk & Compliance* dalam Investasi Digital GRC 4.0 Training: Leveraging Technology for Governance, Risk & Compliance in Digital Investment	Ascendia	Desember 2025 December 2025
Yanu Suwandika, S.H., CCFA., CACP.*	Anggota	-	-	-

*) Mengundurkan diri per 31 Juli 2025 | *) Resigned as of July 31, 2025

Rapat Komite Audit

Dalam PKBP BPKH No. 9 Tahun 2020, tercantum bahwa Komite Audit dapat mengadakan rapat rutin minimal 2 (dua) kali dalam sebulan, dengan dipimpin oleh Ketua Komite atau perwakilan agar dapat mengambil keputusan berdasarkan musyawarah untuk mufakat.

Sepanjang tahun 2025, Komite Audit telah mengadakan 22 (dua puluh dua) kali rapat dengan persentase kehadiran Anggota Komite Audit yang bukan merupakan Dewan Pengawas, adalah sebagai berikut:

Audit Committee Meetings

As stipulated in PKBP BPKH No. 9 of 2020, the Audit Committee is authorized to hold routine meetings at least twice a month. These meetings are to be chaired by Head of the Committee or a designated representative to reach decisions by consensus.

Throughout 2025, the Audit Committee held a total of 22 (twenty two) meetings, with the following attendance rates:

Nama Name	Jabatan Position	Jumlah Rapat Number of Meetings	Kehadiran Attendance	Persentase Percentage
Ismail, M.Si., Ak., CA., QIA., CFE., CCFA., CRMP., CACP.	Anggota Member	22	22	100,00%
M. Sopian Hadianto S.E., Ak., CA., QIA., CICA., CACP., CCFA., GRCP., GRCA., CGP.	Anggota Member	22	22	100,00%
Irham Yusnadi, S.E., M.M., CACP.	Anggota Member	22	22	100,00%
Yanu Suwandika, S.H., CCFA., CACP.*	Anggota Member	17	17	100,00%

*) Mengundurkan diri per 31 Juli 2025 | *) Resigned as of July 31, 2025

Laporan Pelaksanaan Kerja Komite Audit Tahun 2025

Sepanjang tahun 2025, Komite Audit telah melaksanakan tugas dan kegiatan dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Melakukan evaluasi kinerja terhadap Badan Pelaksana BPKH tahun buku 2024 untuk memastikan pencapaian target dan efektivitas pengelolaan organisasi.

Audit Committee Work Report 2025

Throughout 2025, the Audit Committee carried out its duties and activities as detailed below:

1. Conducted performance evaluations of the BPKH Executive Board for the 2024 financial year to ensure target achievement and organizational management effectiveness.

2. Melakukan pengelolaan *Whistleblowing System* (WBS), bertindak sebagai Unit Penanganan Pengaduan (UP1) yang bertugas menelaah secara mandiri setiap pengaduan yang masuk guna menjaga integritas lembaga.
3. Melakukan penilaian dan memberikan pertimbangan terhadap LP3KH secara periodik (bulanan, triwulanan, semesteran, dan tahunan) serta menyampaikan rekomendasinya kepada Dewan Pengawas.
4. Melaksanakan rapat koordinasi dan evaluasi kinerja secara periodik terhadap unit kerja terkait, meliputi Bidang Audit Internal, Bidang Keuangan, Divisi Hukum, Divisi Kepatuhan, Divisi Sumber Daya Manusia, serta Divisi Pengadaan dan Umum.
5. Melakukan evaluasi kinerja Komite Audit secara mandiri dan melaporkan hasilnya kepada Dewan Pengawas setiap semester.
6. Melakukan Pengawasan atas kepatuhan BPKH terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.
7. Melakukan Pengawasan untuk memastikan kecukupan dan konsistensi implementasi GRC pada Dewan Pengawas, serta tercapainya target kinerja Dewan Pengawas, dan menyampaikan laporannya kepada Dewan Pengawas.
8. Melakukan pengawasan dan kontribusi strategis lainnya, yang mencakup:
    a. Mengikuti *Focus Group Discussion* (FGD) dengan Komisi VIII dan Baleg DPR-RI terkait proses Amandemen UU No. 34 Tahun 2014;
    b. Menyampaikan usulan perubahan atas Standar Biaya Operasional (SBO) Tahun 2026;
    c. Menyusun draft RKAT 2026 sesuai dengan pembagian tugas di antara Organ Pendukung Dewan Pengawas;
    d. Melakukan reviu atas usulan RKAT 2026 yang diajukan oleh Badan Pelaksana;
    e. Melakukan pemantauan secara berkala terhadap pelaksanaan kegiatan kemaslahatan;
    f. Meninjau kembali (reviu) mekanisme dan prosedur pengaduan melalui sistem WBS;
    g. Melakukan reviu terhadap Draft Perencanaan Audit Tahunan (PAT) Bidang Audit Internal tahun 2026;
    h. Menyusun materi rapat Dewan Pengawas dengan DPR, termasuk bahan pengawasan laporan keuangan dan usulan besaran BPIH tahun 1447 H/2026 M;
    i. Melakukan pemutakhiran materi diseminasi BPKH;
    j. Melaksanakan kegiatan diseminasi pengelolaan Keuangan Haji bersama dengan Anggota DPR;

2. Managed the Whistleblowing System (WBS), acting as the Complaint Handling Unit (UP1) responsible for independently reviewing incoming complaints to uphold institutional integrity.
3. Assessed and provided considerations on the Hajj Fund Management Accountability Report (LP3KH) periodically (monthly, quarterly, semiannually, and annually) and submitted recommendations to the Supervisory Board.
4. Held periodic coordination and performance evaluation meetings with relevant operational units, including the Internal Audit Division, Financial Division, Legal Division, Compliance Division, Human Resources Division, and Procurement & General Services Division.
5. Conducted self-evaluations of the Audit Committee's performance and reported the results to the Supervisory Board on a semiannual basis.
6. Supervised BPKH's compliance with applicable laws and regulations.
7. Conducted oversight to ensure the adequacy and consistent implementation of GRC within the Supervisory Board, as well as the achievement of the Supervisory Board's performance targets, and submitted corresponding reports to the Supervisory Board.
8. Provided supervision and other strategic contributions, including:
    a. Participating in Focus Group Discussions (FGD) with Commission VIII and the Legislation Body (Baleg) of the House of Representatives (DPR-RI) regarding the amendment process of Law No. 34 of 2014;
    b. Submitting proposed amendments to the 2026 Operational Cost Standards (SBO);
    c. Drafting the 2026 Annual Work and Budget Plan (RKAT) in accordance with the division of duties among the Supporting Organs of the Supervisory Board;
    d. Reviewing the proposed 2026 RKAT submitted by the Executive Body;
    e. Regularly monitoring the implementation of public welfare Maslahah activities;
    f. Reviewing the complaint mechanism and procedures under the WBS;
    g. Reviewing the Draft Annual Audit Plan (PAT) of the Internal Audit Division for 2026;
    h. Preparing meeting materials for the Supervisory Board's sessions with the DPR, including oversight materials on financial statements and proposed Hajj Cost (BPIH) allocations for 1447 H / 2026 AD;
    i. Updating BPKH dissemination materials;
    j. Carrying out Hajj Fund management dissemination activities in collaboration with Members of the DPR;

k. Melakukan rapat koordinasi strategis dengan Tenaga Ahli Ketua Dewan Pengawas BPKH; dan

l. Melakukan penelaahan atas berbagai laporan Badan Pelaksana kepada Dewan Pengawas, termasuk laporan hasil pengawasan Bidang Audit Internal.

9. Melakukan tugas lain yang berkaitan dengan Pengawasan yang diberikan oleh Dewan Pengawas.

KOMITE MANAJEMEN RISIKO DAN SYARIAH

Dewan Pengawas telah membentuk Komite Manajemen Risiko dan Syariah untuk membantu Dewan Pengawas dalam hal pemberian pertimbangan, pendapat dan rekomendasi kepada Badan Pelaksana terkait pengelolaan risiko dan kepatuhan prinsip syariah dalam pengelolaan keuangan haji. Dasar hukum Komite Manajemen Risiko dan Syariah berdasarkan Peraturan Kepala Badan Pelaksana BPKH Nomor 9 Tahun 2020 tentang Pedoman Kerja Komite Di Bawah Dewan Pengawas Badan Pengelola Keuangan Haji.

Tugas dan Tanggung Jawab Komite Manajemen Risiko dan Syariah

Seluruh anggota Komite Manajemen Risiko dan Syariah bertugas dan bertanggung jawab untuk membantu Dewan Pengawas dalam hal pemberian pertimbangan, pendapat, dan rekomendasi kepada Badan Pelaksana, berkenaan dengan hal-hal sebagai berikut:

1. Melakukan *review* atas kebijakan manajemen risiko Badan Pelaksana dan memberikan rekomendasi mengenai penyempurnaan terhadap kebijakan dan pelaksanaan manajemen risiko dan penerapan prinsip Syariah;
2. Membantu Dewan Pengawas untuk memastikan efektivitas Badan Pelaksana dalam pelaksanaan manajemen risiko dan memastikan ketaatan Badan Pelaksana untuk menerapkan penerapan prinsip-prinsip Syariah dalam pelaksanaan kegiatan operasional BPKH;
3. Melakukan evaluasi terhadap penilaian risiko yang digunakan oleh BPKH dan memberikan saran penyempurnaan lebih lanjut;
4. Melakukan telaah kesesuaian kebijakan manajemen risiko dan penerapan prinsip Syariah dengan implementasinya;
5. Melakukan pemantauan atas profil risiko BPKH dan efektivitas rencana mitigasinya, baik yang mengacu kepada Rencana Strategis maupun RKAT;

k. Conducting strategic coordination meetings with the Senior Advisor to the Chairman of the BPKH Supervisory Board; and

l. Reviewing various reports from the Executive Board to the Supervisory Board, including internal audit monitoring reports.

9. Conducted other oversight-related duties assigned by the Supervisory Board.

SHARIA AND RISK MANAGEMENT COMMITTEE

The Supervisory Board has established the Risk Management and Sharia Committee to assist the Supervisory Board in providing considerations, opinions, and recommendations to the Executive Board regarding risk management and compliance with sharia principles in hajj fund management. The legal basis of the Risk Management and Sharia Committee is the Regulation of the Head of the Executive Board of BPKH No. 9 of 2020 concerning the Working Guidelines of Committees Under the Supervisory Board of the Hajj Fund Management Agency.

Duties and Responsibilities of Sharia and Risk Management Committee

All members of the Sharia and Risk Management Committee are responsible for assisting the Supervisory Board by providing input, opinions, and recommendations to the Executive Board on the following matters:

1. Reviewing the Executive Board's risk management policy and providing recommendations for improving the policy, its implementation, and the application of Sharia principles.
2. Assisting the Supervisory Board in ensuring the Executive Board's effectiveness in implementing risk management and its adherence to Sharia principles in BPKH's operational activities.
3. Evaluating BPKH's risk assessments and providing recommendations for further improvement.
4. Reviewing the consistency between the risk management policy, the application of Sharia principles, and their implementation.
5. Monitoring BPKH's risk profile and the effectiveness of its mitigation plans as they relate to both the Strategic Plan and the Annual Work and Budget Plan (RKAT).

6. Melakukan telaah atas hasil pengukuran tingkat maturitas manajemen risiko;
7. Memastikan telah terdapat prosedur evaluasi yang handal terhadap risiko-risiko strategis;
8. Merencanakan program kerja tahunan Komite dengan berkoordinasi dengan Ketua Dewan Pengawas;
9. Mengelola sumber daya untuk melaksanakan program kerja Komite sesuai tenggat waktu yang telah ditetapkan;
10. Melakukan pertemuan berkala, guna membahas proses pengawasan yang telah dilakukan dan rencana tindakan ke depan;
11. Menyampaikan laporan berkala tentang pelaksanaan program kerja Komite kepada Dewan Pengawas;
12. Secara periodik melakukan pengkajian dan menelaah kelengkapan *Charter* (Pedoman Kerja) dan memberikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas atas penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan; dan
13. Melaksanakan tugas-tugas lainnya sesuai dengan kelayakan dan praktik terbaik *(best practices)* dan berdasarkan kebijakan yang digariskan oleh Dewan Pengawas.

Pedoman Kerja Komite Manajemen Risiko dan Syariah

BPKH telah menyusun PKBP BPKH No. 9 Tahun 2020 tentang Pedoman Kerja Komite di bawah Dewan Pengawas BPKH, yakni dalam salah satu lampirannya mencantumkan penjelasan tentang Komite Manajemen Risiko dan Syariah. Isi dari peraturan tersebut berisikan tentang fungsi, wewenang, tugas, tanggung jawab, masa jabatan, aturan pengangkatan anggota komite, serta aturan rapat.

Masa Jabatan Komite Manajemen Risiko dan Syariah

1. Masa tugas anggota Komite Manajemen Risiko dan Syariah dari unsur non-Dewan Pengawas mengikuti ketentuan kepegawaian yang berlaku di BPKH.

2. Anggota Komite Manajemen Risiko dan Syariah dari unsur Dewan Pengawas berhenti dengan sendirinya apabila masa jabatannya sebagai anggota Dewan Pengawas berakhir.

6. Reviewing the results of the risk management maturity level assessment.
7. Ensuring there are reliable procedures for evaluating strategic risks.
8. Planning the Committee's annual work program in coordination with the Head of the Supervisory Board.
9. Managing resources to implement the Committee's work program within established deadlines.
10. Holding periodic meetings to discuss the oversight process and future action plans.

11. Submitting periodic reports to the Supervisory Board on the implementation of the Committee's work program.
12. Periodically reviewing the completeness of the Charter (Operating Guidelines) and providing recommendations to the Supervisory Board for any necessary adjustments.

13. Performing other duties consistent with due diligence and best practices, as outlined by the Supervisory Board's policies.

Work Guidelines of Sharia and Risk Management Committee

BPKH has established PKBP BPKH No. 9 of 2020, which describes the Operating Guidelines for Committees under the Supervisory Board. An appendix to this regulation specifically addresses the Risk and Sharia Management Committee. The regulation details the committee's functions, authority, duties, responsibilities, term of office, appointment procedures for its members, and meeting protocols.

Term of Office of Sharia and Risk Management Committee

1. The term of office for Sharia and Risk Management Committee members who are not part of the Supervisory Board follows the prevailing personnel regulations at BPKH.
2. An Audit Committee member from the Supervisory Board element is automatically terminated when their term as a Supervisory Board member ends.

Susunan dan Komposisi Komite Manajemen Risiko dan Syariah

Keanggotaan Komite Manajemen Risiko dan Syariah ditetapkan oleh Dewan Pengawas, diketuai oleh Dewan Pengawas yang membidangi hal-hal terkait manajemen risiko dengan anggota yang memiliki latar belakang kemampuan dan reputasi manajemen risiko yang baik, juga memiliki pengetahuan terhadap prinsip syariah/keahlian dalam akuntansi/keuangan syariah, dan mampu bertindak independen.

Keanggotaan Komite Manajemen Risiko dan Syariah tahun 2025 adalah sebagaimana telah ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Dewan Pengawas BPKH No. KEP-02/DP-BPKH/2024 tentang Perubahan Keanggotaan Komite Manajemen Risiko dan Syariah Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) tertanggal 3 Juni 2024, dengan susunan sebagai berikut:

Structure and Composition of Sharia and Risk Management Committee

The Supervisory Board determines the membership of the Risk and Sharia Management Committee. The committee is chaired by Supervisory Board member who oversees risk management. Its members must have strong background and reputation in risk management, possess knowledge of Sharia principles and/or expertise in Sharia accounting/finance, and be able to act independently.

The 2025 membership of the Risk and Sharia Management Committee has been established pursuant to BPKH Supervisory Board Decree No. KEP-02/DP-BPKH/2024, on the Change in Membership of the Hajj Fund Management Agency (BPKH) Risk and Sharia Management Committee, dated June 3, 2024, with the following composition:

Nama Name	**Jabatan** Position	**Periode** Period
Dr. H. Deni Suardini, S.E., Ak., M.M., CFrA., CA., QIA., CGCAE.	Ketua merangkap Anggota (unsur Dewan Pengawas) Head concurrently serving as Member (Supervisory Board Member)	17 Oktober 2022–sekarang October 17, 2022-present
Dr. H. Rojikin. S.H., M.Si., QIA.	Anggota (*alternate* 1—unsur Dewan Pengawas) Member (alternate 1 - Supervisory Board element)	17 Oktober 2022–sekarang October 17, 2022-present
Prof. Dr. H. Hamka Hasan Lc., M.A.	Anggota (*alternate* 2—unsur Dewan Pengawas) Member (alternate 2 - Supervisory Board element)	30 Desember 2024–sekarang December 30, 2024 – present
Dr. Faris Kasenda, S.E., Ak., MSM.	Anggota (setara Kadiv—Unsur Non-Dewan Pengawas) Member (Division Head Level - Non-Supervisory Board Member)	2019-sekarang 2019 – present
Budi Prasetyo, S.E., M.M.	Anggota (setara Kadiv—Unsur Non-Dewan Pengawas) Member (Division Head Level - Non-Supervisory Board Member)	2019-sekarang 2019 – present
Suryo Tri Utomo, S.E., M.M.	Anggota (setara Kadiv—Unsur Non-Dewan Pengawas) Member (Division Head Level - Non-Supervisory Board Member)	2021-sekarang 2019 – present
Bambang Kuncoro, S.T., M.M.	Anggota (setara Kadiv—Unsur Non-Dewan Pengawas) Member (Division Head Level - Non-Supervisory Board Member)	Juni 2024-sekarang June 2024 – present

Profil Anggota Komite Manajemen Risiko dan Syariah

Profil ketua dan anggota Komite Manajemen Risiko dan Syariah yang berasal anggota Dewan Pengawas dapat dilihat di bab Profil BPKH dalam laporan tahunan ini, sedangkan profil anggota Komite Manajemen Risiko dan Syariah yang bukan merupakan Dewan Pengawas adalah sebagai berikut:

Profile of Sharia and Risk Management Committee Member

Profiles of the Head and members of the Risk and Sharia Management Committee who are also members of the Supervisory Board are detailed in the BPKH Profile section of this annual report. Meanwhile, profiles of the Sharia and Risk Management Committee members who are not part of the Supervisory Board are as follows:

Dr. Faris Kasenda, S.E., Ak., MSM.

Anggota Komite Manajemen Risiko dan Syariah
Member of the Risk Management and Sharia Committee

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 43 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 43 years

Domisili
DKI Jakarta

Domicile
DKI Jakarta

Dasar Hukum Pengangkatan
- Peraturan BPKH No. 3 Tahun 2018 tentang Kebijakan Kepatuhan, Penerapan *Good Corporate Governance*, Kode Etik, dan Pakta Integritas BPKH dan diperbaharui dalam Peraturan BPKH No. 9 Tahun 2020 tentang Pedoman Kerja Komite di bawah Dewan Pengawas Badan Pengelola Keuangan Haji.
- SK Kepala Badan Pelaksana BPKH No. 5/BPKH.00/2019 tentang Pengangkatan Pegawai Tetap.

Legal Basis of Appointment
- BPKH Regulation No. 3 of 2018 on Compliance Policy, Implementation of Good Corporate Governance, Code of Ethics, and the BPKH Integrity Pact, as updated in BPKH Regulation No. 9 of 2020 on the Operating Guidelines for Committees under the Hajj Fund Management Agency Supervisory Board.
- BPKH Chief of Executive Board Decree No. 5/BPKH.00/2019 on the Appointment of Permanent Employees.

Riwayat Pendidikan
- Doktor Keuangan, Universitas Persada Indonesia (2015)
- Magister Keuangan, Universitas Indonesia (2005)
- Sarjana Akuntansi, Universitas Indonesia (2004)

Educational Background
- Ph.D. in Finance, Universitas Persada Indonesia (2015)
- Master of Finance, Universitas Indonesia (2005)
- Bachelor of Accounting, Universitas Indonesia (2004)

Riwayat Pekerjaan
- *Head of Finance & Accounting* The Global Fund (2017–2018)
- *Infrastructure & State Assets Policy Adviser*, Australia Indonesia Partnership for Economic Governance (AIPEG) (2015–2017)
- Australia Indonesia Partnership for Economic Governance (AIPEG) Bank of Tokyo Mitsubishi UFJ (2014–2015)

Work Experience
- Head of Finance & Accounting The Global Fund (2017–2018)
- Infrastructure & State Assets Policy Adviser, Australia Indonesia Partnership for Economic Governance (AIPEG) (2015–2017)
- Australia Indonesia Partnership for Economic Governance (AIPEG) Bank of Tokyo Mitsubishi UFJ (2014–2015)

Keahlian
Akuntansi dan Keuangan

Expertise
Accounting and Finance

Budi Prasetyo, S.E., M.M.

Anggota Komite Manajemen Risiko dan Syariah
Member of the Risk Management and Sharia Committee

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 42 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 42 years

Domisili
Tangerang Selatan

Domicile
South Tangerang

Dasar Hukum Pengangkatan
- Peraturan BPKH No. 3 Tahun 2018 tentang Kebijakan Kepatuhan, Penerapan *Good Corporate Governance*, Kode Etik, dan Pakta Integritas BPKH dan diperbaharui dalam Peraturan BPKH No. 9 Tahun 2020 tentang Pedoman Kerja Komite di bawah Dewan Pengawas Badan Pengelola Keuangan Haji.
- SK Kepala Badan Pelaksana BPKH No. 001/BPKH.00/IX/2019 tentang Pengangkatan Pegawai Tetap.

Legal Basis of Appointment
- BPKH Regulation No. 3 of 2018 on Compliance Policy, Implementation of Good Corporate Governance, Code of Ethics, and the BPKH Integrity Pact, as updated in BPKH Regulation No. 9 of 2020 on the Operating Guidelines for Committees under the Hajj Fund Management Agency Supervisory Board.
- BPKH Chief of Executive Board Decree No. 001/BPKH.00/IX/2019 on the Appointment of Permanent Employees.

Riwayat Pendidikan
Sarjana Ekonomi, Universitas Padjajaran (2005)

Educational Background
Bachelor of Economics, Universitas Padjadjaran (2005)

Riwayat Pekerjaan
- *Portfolio & Process Improvement Head* Panin Dubai Syariah Bank (2017–2018)
- *Deputy Head RCS Secured Loan (Mortgage, Wealth & Staff Loan)* Hongkong and Shanghai Bank Corporation (HSBC) (2015–2017)
- Manager Risk Assessment and Verification Secured and Loan Hongkong and Shanghai Bank Corporation (HSBC) (2011–2015)

Work Experience
- Portfolio & Process Improvement Head, Panin Dubai Syariah Bank (2017–2018)
- Deputy Head, RCS Secured Loan (Mortgage, Wealth & Staff Loan), Hongkong and Shanghai Banking Corporation (HSBC) (2015–2017)
- Manager, Risk Assessment and Verification Secured and Loan, Hongkong and Shanghai Banking Corporation (HSBC) (2011–2015)

Keahlian
Manajemen Risiko

Expertise
Risk Management

Suryo Tri Utomo, S.E., M.M.

Anggota Komite Manajemen Risiko dan Syariah
Member of the Risk Management and Sharia Committee

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 45 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 45 years

Domisili
Tangerang Selatan

Domicile
South Tangerang

Dasar Hukum Pengangkatan
- Peraturan BPKH No. 3 Tahun 2018 tentang Kebijakan Kepatuhan, Penerapan *Good Corporate Governance*, Kode Etik, dan Pakta Integritas BPKH dan diperbaharui dalam Peraturan BPKH No. 9 Tahun 2020 tentang Pedoman Kerja Komite di bawah Dewan Pengawas Badan Pengelola Keuangan Haji.
- SK Kepala Badan Pelaksana BPKH No. 603/BPKH.00/XII/2021 tentang Pengangkatan Pegawai Tetap.

Legal Basis of Appointment
- BPKH Regulation No. 3 of 2018 on Compliance Policy, Implementation of Good Corporate Governance, Code of Ethics, and the BPKH Integrity Pact, as updated in BPKH Regulation No. 9 of 2020 on the Operating Guidelines for Committees under the Hajj Fund Management Agency Supervisory Board.
- BPKH Chief of Executive Board Decree No. 603/BPKH.00/XII/2021 on the Appointment of Permanent Employees.

Riwayat Pendidikan
- Magister Management, Universitas Indonesia (2008)
- Sarjana Ekonomi, Universitas Pancasila (2002)

Educational Background
- Master of Management, Universitas Indonesia (2008)
- Bachelor of Economics, Universitas Pancasila (2002)

Riwayat Pekerjaan
- *Senior Managing Partner* BW Kapital (2020–2021)
- *Vice President,* Indonesia Eximbank (2020)
- *Head of Sharia Business,* Indonesia Eximbank (2019–2020)
- *Head of Special Asset Management,* Indonesia Eximbank (2018–2019)

Work Experience
- Senior Managing Partner, BW Capital (2020–2021)
- Vice President, Indonesia Eximbank (2020)
- Head of Sharia Business, Indonesia Eximbank (2019–2020)
- Head of Special Asset Management, Indonesia Eximbank (2018–2019)

Keahlian
Keuangan Syariah

Expertise
Sharia Finance

Bambang Kuncoro, S.T., M.M.

Anggota Komite Manajemen Risiko dan Syariah
Member of the Risk Management and Sharia Committee

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 48 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 48 years

Domisili
Tangerang Selatan

Domicile
South Tangerang

Dasar Hukum Pengangkatan
- Peraturan BPKH No. 3 Tahun 2018 tentang Kebijakan Kepatuhan, Penerapan *Good Corporate Governance*, Kode Etik, dan Pakta Integritas BPKH dan diperbaharui dalam Peraturan BPKH No. 9 Tahun 2020 tentang Pedoman Kerja Komite di bawah Dewan Pengawas Badan Pengelola Keuangan Haji.
- SK Kepala Badan Pelaksana BPKH No. 034/BPKH.00/XII/2020 tentang Pengangkatan Pegawai Tetap.

Legal Basis of Appointment
- BPKH Regulation No. 3 of 2018 on Compliance Policy, Implementation of Good Corporate Governance, Code of Ethics, and the BPKH Integrity Pact, as updated in BPKH Regulation No. 9 of 2020 on the Operating Guidelines for Committees under the Hajj Fund Management Agency Supervisory Board.
- BPKH Chief Executive Board Decree No. 034/BPKH.00/XII/2020 on the Appointment of Permanent Employees.

Riwayat Pendidikan
- Magister Management, Universitas Indonesia (2019)
- Sarjana Teknik Geodesi, Universitas Gadjah Mada (2001)

Educational Background
- Master of Management, Universitas Indonesia (2019)
- Bachelor of Geodesy Engineering, Universitas Gadjah Mada (2001)

Riwayat Pekerjaan
- *Assistant Vice President* (AVP), Micro Business Risk Management, Bank Danamon (2013–2017)
- *Senior Manager, Micro Business Risk Management*, Bank Danamon (2011–2012)
- *Senior Manager, Risk Management Learning Partner*, Bank Danamon (2008–2010)

Work Experience
- Assistant Vice President (AVP), Micro Business Risk Management, Bank Danamon (2013–2017)
- Senior Manager, Micro Business Risk Management, Bank Danamon (2011–2012)
- Senior Manager, Risk Management Learning Partner, Bank Danamon (2008–2010)

Keahlian
Risk Management, Good Governance, Financial Analysis, Investment/Credit Analysis

Expertise
Risk Management, Good Governance, Financial Analysis, Investment/Credit Analysis

Independensi Komite Manajemen Risiko dan Syariah

Komite Manajemen Risiko dan Syariah menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional dan independen, serta tidak menerima/melakukan intervensi dari/kepada pihak lainnya. Seluruh anggota Komite Manajemen Risiko dan Syariah tidak memiliki hubungan keuangan, maupun keluarga dengan Dewan Pengawas, Badan Pelaksana, dan anggota komite lain. Seluruh anggota Komite Manajemen Risiko dan Syariah juga tidak memiliki hubungan kepengurusan di lembaga/unit bisnis lain BPKH, tidak memiliki hubungan kepemilikan saham BPKH, dan tidak juga menjabat sebagai pengurus partai politik, pejabat, dan pemerintahan. Komite Manajemen Risiko dan Syariah yang berasal dari luar BPKH tidak memiliki kepentingan/keterkaitan pribadi yang dapat menimbulkan dampak negatif dan benturan kepentingan dengan Badan.

Independence of the Sharia and Risk Management Committee

The Sharia and Risk Management Committee performs its duties and responsibilities in a professional and independent manner, without giving or receiving intervention from other parties. All members have no financial or family relationships with the Supervisory Board, Executive Board, or other committee members. Furthermore, they do not hold management positions in other BPKH entities or business units, have no ownership interest in BPKH, and do not serve as political party or government officials. Independent members of the committee from outside BPKH have no personal interests or affiliations that could lead to negative impacts or conflicts of interest with the Agency.

Program Peningkatan Kompetensi

Program peningkatan kompetensi dilakukan oleh Komite Manajemen Risiko dan Syariah agar senantiasa dapat mengikuti serta memperbaharui informasi tentang perkembangan terkini dan pengetahuan-pengetahuan lain terkait dengan pelaksanaan tugas Komite Manajemen Risiko dan Syariah. Adapun tentang program peningkatan kompetensi di sepanjang tahun 2025 yang diikuti oleh Komite Manajemen Risiko dan Syariah yang merupakan Dewan Pengawas BPKH, dapat dilihat dalam pembahasan Dewan Pengawas pada bab ini.

Competency Development Program

Competency development programs are undertaken by the Risk Management and Sharia Committee to ensure continuous updates on the latest developments and relevant knowledge supporting the implementation of its duties. Details regarding the 2025 competency development programs attended by Sharia and Risk Management Committee members who serve on the BPKH Supervisory Board can be found in the Supervisory Board section of this chapter.

Sementara itu, program peningkatan kompetensi yang diikuti oleh anggota Komite Manajemen Risiko dan Syariah yang bukan merupakan Dewan Pengawas, di sepanjang tahun 2025, adalah sebagaimana terlampir di bawah ini.

Meanwhile, the competency development programs attended by Sharia and Risk Management Committee members who are not members of the Supervisory Board throughout 2025 are presented below:

Nama Name	**Jabatan** Position	**Nama Pelatihan** Training Name	**Penyelenggara** Organizer	**Waktu** Date
Dr. Faris Kasenda, S.E., Ak., MSM. Budi Prasetyo, S.E., M.M.	Anggota Member	Pelatihan GRC 4.0: Pemanfaatan Teknologi untuk *Governance, Risk & Compliance* dalam Investasi Digital GRC 4.0 Training: Leveraging Technology for Governance, Risk & Compliance in Digital Investments	Ascendia Consulting Group	2 - 5 Desember 2025 December 2 – 5, 2025
Suryo Tri Utomo, S.E., M.M.	Anggota Member	Pelatihan GRC 4.0: Pemanfaatan Teknologi untuk *Governance, Risk & Compliance* dalam Investasi Digital GRC 4.0 Training: Leveraging Technology for Governance, Risk & Compliance in Digital Investments	Ascendia Consulting Group	2 - 5 Desember 2025 December 2 – 5, 2025

Rapat Komite Manajemen Risiko dan Syariah

Sesuai dengan Peraturan BPKH No. 9 Tahun 2020, bahwa Komite Manajemen Risiko dan Syariah mengadakan rapat minimal 4 (empat) kali dalam setahun, dengan dipimpin oleh Ketua Komite atau perwakilan agar dapat mengambil keputusan berdasarkan musyawarah untuk mufakat.

Sepanjang tahun 2025, Komite Manajemen Risiko dan Syariah telah mengadakan 26 (dua puluh enam) kali rapat dengan persentase kehadiran Anggota Komite Manajemen Risiko dan Syariah yang bukan merupakan Dewan Pengawas, adalah sebagai berikut:

Meetings of Sharia and Risk Management Committee

In accordance with BPKH Regulation No. 9 of 2020, the Sharia and Risk Management Committee shall convene at least 4 (four) meetings a year, chaired by the Committee Head or a designated representative, to make decisions based on consensus.

Throughout 2025, the Sharia and Risk Management Committee held 26 (twenty-six) meetings, with the attendance percentage of members who are not Supervisory Board members as follows:

Nama Name	Jabatan Position	Jumlah Rapat Number of Meetings	Kehadiran Attendance	Persentase Percentage
Dr. Faris Kasenda, S.E., Ak., MSM.	Anggota Member	26	26	100,00%
Budi Prasetyo, S.E., M.M.	Anggota Member	26	26	100,00%
Suryo Tri Utomo, S.E., M.M.	Anggota Member	26	26	100,00%
Bambang Kuncoro, S.T., M.M.	Anggota Member	26	26	100,00%

Laporan Pelaksanaan Kerja Komite Manajemen Risiko dan Syariah Tahun 2025

Sepanjang tahun 2025, Komite Manajemen Risiko dan Syariah telah melaksanakan tugas dan kegiatan dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Kegiatan rapat-rapat internal KMRS dalam rangka memberikan masukan berupa kajian risiko pada Dewan Pengawas atas usulan investasi dan penempatan serta usulan-usulan lainnya dari Badan Pelaksana yang membutuhkan kajian risiko KMRS.
2. Kegiatan reviu dan kajian risiko atas usulan penempatan, investasi, dan usulan kajian lainnya terkait dengan kelengkapan peraturan dan dokumen pendukung pelaksanaan investasi dan penempatan BPKH, meliputi:
   a. Reviu dan kajian risiko atas usulan Investasi Surat Berharga dan Emas;
   b. Reviu dan kajian risiko atas usulan Investasi Langsung dan lainnya dalam Negeri;
   c. Reviu dan kajian risiko atas usulan Investasi langsung dan lainnya Luar Negeri;

Report on the Implementation of the Sharia and Risk Management Committee's Work in 2025

Throughout 2025, the Sharia and Risk Management Committee carried out its duties and activities as follows:

1. Internal Committee meetings to provide risk assessment input to the Supervisory Board regarding proposals for investments, placements, and other submissions from the Executive Board requiring Committee risk reviews.
2. Risk reviews and assessments on proposals for placements, investments, and other related studies concerning the completeness of regulations and supporting documents for BPKH's investment and placement implementation, including:
   a. Risk reviews and assessments on proposed Securities and Gold Investments;
   b. Risk reviews and assessments on proposed domestic direct investments and other investments;
   c. Risk reviews and assessments on proposed overseas direct investments and other investments;

d. Reviu dan kajian risiko atas usulan Penempatan dana BPKH pada BPS BPIH;
e. Reviu dan kajian risiko atas usulan peraturan dan dokumen pendukung Investasi dan Penempatan lainnya (RIT, PKS dan lain-lain); dan
f. Reviu dan kajian risiko atas usulan lainnya sesuai dengan permintaan Dewan Pengawas.

3. Kegiatan pemantauan risiko secara berkala dan tindak lanjut rekomendasi KMRS atas penempatan dan investasi baik investasi surat berharga dan emas, langsung dan investasi lainnya dalam negeri baik dalam dan investasi luar negeri.
4. Kegiatan *site visit* dalam dan luar negeri dalam rangka pengawasan risiko terhadap *counterparty* investasi dan/atau BPS BPIH, meliputi:
   a. *Site visit* dalam rangka pengawasan dan pemantauan risiko investasi berupa kunjungan lapangan terhadap *counterparty* investasi BPKH baik dalam dan luar negeri;
   b. Site visit dalam rangka pengawasan dan pemantauan risiko atas penghimpunan dan penempatan dana BPKH di BPS BPIH.
5. Kegiatan pengawasan dan pemantauan atas pengelolaan risiko BPKH, yang meliputi kegiatan:
   a. Reviu atas penerapan manajemen risiko oleh Badan Pelaksana;
   b. Pemantauan atas Profil Risiko BPKH;
   c. Pemantauan atas penerapan *Business Continuity Management*;
   d. Telaah atas Penilaian Kematangan Manajemen Risiko;
   e. Pemantauan dan telaah atas kepatuhan terhadap aspek Syariah; dan
   f. Pengawasan atas risiko dan tata kelola *Information & Communication Technology* (ICT).
6. Kegiatan evaluasi kinerja Badan Pelaksana bidang Manajemen Risiko yang meliputi evaluasi kinerja semesteran dan tahunan.
7. Kegiatan penugasan lainnya sesuai arahan Dewan Pengawas.

KOMITE INVESTASI DAN PENEMPATAN

Dewan Pengawas telah membentuk Komite Investasi dan Penempatan untuk membantu Dewan Pengawas menjalankan tugas dan fungsi pengawasan dalam hal pemberian pertimbangan/pendapat kepada Badan Pelaksana terkait kebijakan investasi serta penempatan dana haji agar sesuai prinsip syariah, aman, dan memberikan nilai manfaat optimal.

d. Risk reviews and assessments on proposed BPKH Fund Placements with BPS BPIH;
e. Risk reviews and assessments on proposed regulations and other investment and placement supporting documents (RIT, PKS, etc.); and
f. Risk reviews and assessments on other proposals requested by the Supervisory Board.

3. Periodic risk monitoring and follow-up on Committee recommendations regarding placements and investments across securities and gold, domestic direct and other investments, as well as foreign investments.
4. Domestic and overseas site visits for risk supervision of investment counterparties and/or BPS BPIH, including:
   a. Site visits for investment risk supervision and monitoring through field visits to BPKH's domestic and overseas investment counterparties;
   b. Site visits for risk supervision and monitoring regarding the collection and placement of BPKH funds at BPS BPIH.
5. Supervision and monitoring activities over BPKH's risk management implementation, which include:
   a. Review of risk management implementation by the Executive Board;
   b. Monitoring of BPKH's Risk Profile;
   c. Monitoring of Business Continuity Management implementation;
   d. Review of the Risk Management Maturity Assessment;
   e. Monitoring and review of Sharia compliance aspects; and
   f. Supervision of Information & Communication Technology (ICT) risk and governance.
6. Performance evaluation of the Executive Board in the field of Risk Management, comprising bi-annual and annual performance evaluations.
7. Other assignments as directed by the Supervisory Board.

INVESTMENT AND PLACEMENT COMMITTEE

The Supervisory Board established the Investment and Placement Committee to assist in carrying out supervisory duties and functions, specifically providing considerations/opinions to the Executive Board regarding investment policies and the placement of hajj funds to ensure compliance with sharia principles, safety, and optimal returns.

Masa Jabatan Komite Investasi dan Penempatan

1. Masa tugas anggota Komite Investasi dan Penempatan dari unsur non-Dewan Pengawas mengikuti ketentuan kepegawaian yang berlaku di BPKH.
2. Anggota Komite Investasi dan Penempatan dari unsur Dewan Pengawas berhenti dengan sendirinya apabila masa jabatannya sebagai anggota Dewan Pengawas berakhir.

Tugas dan Tanggung Jawab Komite Investasi dan Penempatan

Ruang lingkup tugas Komite Investasi dan Penempatan adalah memberikan telaah kepada Dewan Pengawas atas usulan investasi dan/atau penempatan dari Badan Pelaksana, yaitu dengan tugas pokok sebagai berikut:

1. Melakukan *review*; telaah dan penilaian atas kelayakan investasi dan/atau penempatan yang disampaikan oleh Badan Pelaksana, yang meliputi aspek syariah, administrasi legalitas, bisnis dan industri, teknis dan prospek usaha, risiko usaha, imbal hasil.
2. Menyusun draf hasil *review*; telaah dan penilaian atas kelayakan investasi dan/atau penempatan kepada Dewan Pengawas.
3. Memberikan paparan dan penjelasan atas hasil *review*; telaah dan penilaian atas kelayakan investasi dan/atau penempatan kepada Dewan Pengawas (jika diperlukan).
4. Berdasarkan rekomendasi Dewan Pengawas maka Komite Investasi dan Penempatan menyusun dan menyampaikan laporan final hasil *review*, telaah dan penilaian atas kelayakan penempatan dan/atau investasi.
5. Memastikan dibuatnya risalah rapat yang dilakukan Komite Investasi dan Penempatan untuk dilaporkan kepada Dewan Pengawas secara reguler.
6. Menyediakan bahan rujukan dan informasi untuk keperluan Dewan Pengawas terkait pengelolaan Investasi apabila diminta.
7. Melaksanakan tugas lain dari Dewan Pengawas terkait dengan peran dan tanggung jawab Dewan Pengawas dalam hal pengawasan atas investasi dan/atau penempatan BPKH.
8. Dalam melaksanakan tugasnya, Komite Investasi dan Penempatan wajib mengedepankan prinsip syariah serta memastikan komposisi dan portofolio investasi dan/atau penempatan keuangan haji tidak melampaui batas persentase pengeluaran keuangan haji sesuai dengan PP No. 5 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan UU No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji.

Investment and Placement Committee Term of Office

1. The term of office for non-Supervisory Board members of the Investment and Placement Committee is governed by BPKH's prevailing employment regulations.
2. Members of the Investment and Placement Committee who are also part of the Supervisory Board will automatically conclude their committee duties upon the end of their term on the Supervisory Board.

Duties and Responsibilities of the Investment and Placement Committee

The scope of duties of the Investment and Placement Committee is to provide reviews to the Supervisory Board regarding investment and/or placement proposals submitted by the Executive Board, with the following main duties:

1. Conduct reviews, analyses, and feasibility assessments of investments and/or placements submitted by the Executive Board, covering sharia aspects, legal administration, business and industry, technical and business prospects, business risks, and yield.
2. Draft the results of reviews, analyses, and feasibility assessments of investments and/or placements for the Supervisory Board.
3. Present and explain the results of reviews, analyses, and feasibility assessments of investments and/or placements to the Supervisory Board (if required).
4. Formulate and submit the final report on the results of reviews, analyses, and feasibility assessments of placements and/or investments based on recommendations from the Supervisory Board.
5. Ensure minutes of meetings conducted by the Investment and Placement Committee are prepared and reported regularly to the Supervisory Board.
6. Provide reference materials and information as requested for the Supervisory Board's needs regarding investment management.
7. Conduct other duties assigned by the Supervisory Board related to its supervisory role and responsibilities concerning BPKH investments and/or placements.
8. Uphold sharia principles in implementing its duties and ensure that the composition and portfolio of hajj fund investments and/or placements do not exceed the expenditure percentage limits stipulated in Government Regulation No. 5 of 2018 concerning the Implementation of Law No. 34 of 2014 on Hajj Fund Management.

9. Melaporkan hasil-hasil kerja Komite Investasi dan Penempatan kepada Dewan Pengawas secara berkala.
10. Melakukan pengkajian dan menelaah kelengkapan pedoman Komite Investasi dan Penempatan serta memberikan rekomendasi kepada Dewan Pengawas atas penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan secara berkala.
11. Mengawasi dan memastikan pelaksanaan kebijakan investasi dan penempatan yang telah ditetapkan sesuai dengan regulasi terkait dengan investasi dan penempatan yang berlaku.
12. Melakukan evaluasi kinerja Komite Investasi dan Penempatan secara mandiri dan melaporkan hasilnya kepada Dewan Pengawas setiap tahun.
13. Membuat rencana kerja tahunan Komite Investasi dan Penempatan yang diselaraskan dengan rencana kerja tahunan atas kebijakan Investasi dan/atau Penempatan BPKH.

Wewenang Komite Investasi dan Penempatan

Wewenang Komite Investasi dan Penempatan dalam rangka bertugas membantu Dewan Pengawas atas hal-hal yang terkait pelaksanaan pengelolaan keuangan haji meliputi:

1. Mengakses catatan atau informasi tentang investasi dan/atau penempatan keuangan haji, penggunaan dana terkait investasi atau penempatan keuangan haji, aset serta sumber daya BPKH lainnya yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas.
2. Melakukan komunikasi secara langsung dengan Dewan Pengawas dan Anggota Badan Pelaksana Bidang Investasi dan Anggota Badan Pelaksana bidang Operasional, serta jajarannya masing-masing.
3. Meminta dan/atau mendapatkan kerja sama dari mitra kerja antara lain Sekretaris Dewan Pengawas dan komite lain, Deputi Investasi dan Deputi Operasional pada Badan Pelaksana.
4. Melibatkan pihak independen di luar anggota Komite Investasi dan Penempatan untuk membantu pelaksanaan tugas jika diperlukan.
5. Menyusun, mengevaluasi, mengubah, dan melaksanakan pedoman Komite Investasi dan Penempatan termasuk menentukan prosedur dan lingkup pelaksanaan pekerjaan Komite Investasi dan Penempatan dengan persetujuan Dewan Pengawas.
6. Melakukan kewenangan lain yang diberikan oleh Dewan Pengawas.

9. Report the work outcomes of the Investment and Placement Committee to the Supervisory Board on a periodic basis.
10. Review and assess the completeness of the Investment and Placement Committee guidelines and periodically provide recommendations to the Supervisory Board on necessary adjustments.
11. Supervise and ensure that the implementation of established investment and placement policies complies with applicable investment and placement regulations.
12. Conduct annual self-evaluations of the Investment and Placement Committee's performance and report the results to the Supervisory Board.
13. Prepare an annual work plan for the Investment and Placement Committee aligned with the annual work plan for BPKH's investment and/or placement policies.

Authority of the Investment and Placement Committee

The Investment and Placement Committee has the following authorities in its role of assisting the Supervisory Board with hajj fund management:

1. The committee can access records and information related to hajj fund investments and/or placements, the use of funds for these activities, and other BPKH assets and resources relevant to its duties.
2. Able to communicate directly with the Supervisory Board, the Executive Board Member for Investment, the Executive Board Member for Operations, and their respective staff.
3. The committee can request and receive cooperation from working partners, including the Secretary of the Supervisory Board, other committees, and Deputies for Investment and Operations on the Executive Board.
4. The committee can involve independent external parties to assist with its work as needed.
5. Able to develop, evaluate, amend, and implement its own guidelines, including determining procedures and the scope of its work, subject to the Supervisory Board's approval.
6. The committee can exercise any other authority delegated to it by the Supervisory Board.

Pedoman Kerja Komite Investasi dan Penempatan

BPKH telah menyusun PKBP BPKH No. 9 Tahun 2020 tentang Pedoman Kerja Komite di bawah Dewan Pengawas BPKH, yakni dalam salah satu lampirannya mencantumkan penjelasan tentang Komite Investasi dan Penempatan. Isi dari peraturan tersebut berisikan tentang fungsi, wewenang, tugas, tanggung jawab, masa jabatan, aturan pengangkatan anggota komite, serta aturan rapat.

Work Guidelines of Investment and Placement Committee

BPKH has compiled its PKBP BPKH No. 9 of 2020, which outlines the guidelines for committees under the Supervisory Board. One of the appendices in this regulation provides specific details on the Investment and Placement Committee. The document covers the committee's functions, authorities, duties, responsibilities, term of office, rules for member appointments, and meeting protocols.

Susunan dan Komposisi Komite Investasi dan Penempatan

Komite Investasi dan Penempatan diketuai oleh anggota Dewan Pengawas yang membidangi hal-hal terkait Investasi, dan anggotanya dapat terdiri dari anggota Dewan Pengawas lainnya dan/atau pihak-pihak independen dari luar BPKH yang memiliki latar belakang kemampuan dan reputasi bidang investasi yang baik serta mampu bertindak independen.

Pada tahun 2025, terdapat perubahan susunan anggota Komite Investasi dan Penempatan dengan bergabungnya Reza Syam Pratama sebagai anggota komite yang efektif menjabat per 15 Desember 2025. Perubahan Keanggotaan Komite Investasi dan Penempatan ini telah ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Dewan Pengawas BPKH No. KEP-02/DEWAS.BPKH/2026 tentang Perubahan Keanggotaan Komite Investasi dan Penempatan Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) tertanggal 16 Maret 2026, dengan susunan sebagai berikut:

Structure and Composition of the Investment and Placement Committee

The Investment and Placement Committee is chaired by a Supervisory Board member with expertise in investment. Its members may include other Supervisory Board members and/or independent external parties with strong background and reputation in the investment field, who can act impartially.

In 2025, there was a change in the composition of the Investment and Placement Committee members with the joining of Reza Syam Pratama as a committee member, effective December 15, 2025. This change in the membership of the Investment and Placement Committee was established pursuant to the Supervisory Board Decree of BPKH No. KEP-02/DEWAS.BPKH/2026 concerning Changes in the Investment and Placement Committee Membership of the Hajj Fund Management Agency (BPKH) dated March 16, 2026, with the following composition:

Nama Name	**Jabatan di Komite Investasi dan Penempatan** Roles within the Investment and Placement Committee	**Jabatan di BPKH** Position in BPKH	**Periode** Period
Dr. H. Mulyadi, S.E., Akt., M.M., M.Si., CPMA., SAS., CA., QIA., QGIA.	Ketua Komite Investasi dan Penempatan yang membawahi Bidang Penghimpunan Dana, Penempatan, Investasi Langsung dan Investasi Lainnya merangkap Anggota Head of the Investment and Placement Committee in charge of Collection, Placement, Direct Investment, and Other Investments, concurrently serving as Member	Dewan Pengawas BPKH BPKH Supervisory Board	17 Oktober 2022–sekarang October 17, 2022-present
H. Heru Muara Sidik, Ak., CMA., CA., M.M., QIA., CIISA.	Ketua Komite Investasi dan Penempatan yang membawahi Bidang Investasi Surat Berharga dan Emas merangkap Anggota Head of the Investment and Placement Committee in charge of Securities and Gold Investment, concurrently serving as Member	Dewan Pengawas BPKH BPKH Supervisory Board	17 Oktober 2022–sekarang October 17, 2022-present

Nama Name	Jabatan di Komite Investasi dan Penempatan Roles within the Investment and Placement Committee	Jabatan di BPKH Position in BPKH	Periode Period
Dr. H. M. Dawud Arif Khan, S.E., M.Si., Ak., CPA., QIA., QGIA.	Ketua Komite Investasi dan Penempatan yang membawahi Bidang Investasi dan Kerja Sama Luar Negeri merangkap Anggota Head of the Investment and Placement Committee in charge of Investment and International Relations, concurrently serving as Member	Dewan Pengawas BPKH BPKH Supervisory Board	17 Oktober 2022–sekarang October 17, 2022-present
Yogashwara Vidyan, Ak., CA., CPA., CMA., SAS., CSA., PFM., CIB., CPM., ACPA., ASEAN CPA., CRMP., FRAC.	Anggota Member	Anggota Komite Investasi dan Penempatan Member of Investment and Placement Committee	2020-sekarang 2020 – present
Rifat Annur, S.IP., M. Ek., CSA., CIB.	Anggota Member	Anggota Komite Investasi dan Penempatan Member of Investment and Placement Committee	2021-sekarang 2021 – present
Muh. Idhiel Fitriawan Rahman, S.E., M.Si., CSA., CIB.	Anggota Member	Anggota Komite Investasi dan Penempatan Member of Investment and Placement Committee	2023-sekarang 2023 – present
Reza Syam Pratama, S.Tr. Ak., MPP., CRMP.	Anggota Member	Anggota Komite Investasi dan Penempatan Member of Investment and Placement Committee	2025 – sekarang 2025 – present

*) Reza Syam Pratama efektif menjabat per 15 Desember 2025 I Reza Syam Pratama effectively took office as of December 15, 2025

Profil Anggota Komite Investasi dan Penempatan

Profil ketua dan anggota Komite Investasi dan Penempatan yang berasal anggota Dewan Pengawas dapat dilihat di bab Profil BPKH dalam laporan tahunan ini, sedangkan profil anggota Komite Komite Investasi dan Penempatan yang bukan merupakan Dewan Pengawas adalah sebagai berikut:

Profile of Investment and Placement Committee Member

Profiles of Head and members of the Investment and Placement Committee who are also members of the Supervisory Board are available in the "BPKH Profile" chapter of this annual report. Meanwhile, profiles for the committee members who are not on the Supervisory Board are as follows:

Yogashwara Vidyan, Ak., CA., CPA., CMA., SAS., CSA., PFM., CIB., CPM., ACPA., ASEAN CPA., CRMP., FRAC.

Anggota Komite Investasi dan Penempatan
Members of the Investment and Allocation Committee

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 40 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 40 years

Domisili
DKI Jakarta

Domicile
DKI Jakarta

Dasar Hukum Pengangkatan
Keputusan Dewan Pengawas BPKH No. 15/DP/08/2021.

Legal Basis of Appointment
BPKH Supervisory Board Decree No. 15/DP/08/2021

Riwayat Pendidikan
- Pasca Sarjana Profesi Akuntan Fakultas Ekonomi, Universitas Padjadjaran (2017)
- Sarjana Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (2009)

Educational Background
- Postgraduate Professional Accounting Program, Faculty of Economics, Universitas Padjadjaran (2017)
- Bachelor of Accounting, Faculty of Economics, Universitas Indonesia (2009)

Riwayat Pekerjaan
- *Risk Management Manager*, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) (2018–2021)
- *Strategic Advisor*, Pro Reliant, Financial Consultant Firm (2018)
- *Lecturer-Post Graduate Program*, Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran (2017-2018)
- *Wholesale Risk and Retail Risk Supervisor* Bank Syariah Mandiri (2011–2018)
- *Senior Auditor* Deloitte Touche Tohmatsu (2008–2011)
- *Researcher* di Pusat Ekonomi dan Bisnis Syariah Universitas Indonesia (2007–2008)

Work Experience
- Risk Management Manager, Hajj Fund Management Agency (BPKH) (2018–2021)
- Strategic Advisor, Pro Reliant, Financial Consultant Firm (2018)
- Lecturer-Post Graduate Program, Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran (2017-2018)
- Wholesale Risk and Retail Risk Supervisor Bank Syariah Mandiri (2011–2018)
- Senior Auditor Deloitte Touche Tohmatsu (2008–2011)
- Researcher di Pusat Ekonomi dan Bisnis Syariah Universitas Indonesia (2007–2008)

Sertifikasi
- *Certified Public Accountant* (CPA-Ikatan Akuntan Publik Indonesia-IAPI)
- *Certified Management Accountant* (CMA-The Institute of Certified Management Accountants Australia- ICMA)
- *Chartered Accountant* (CA-Ikatan Akuntan Indonesia-IAI)

Certification
- Certified Public Accountant (CPA – Institute of Certified Public Accountants of Indonesia / IAPI)
- Certified Management Accountant (CMA – The Institute of Certified Management Accountants Australia / ICMA)
- Chartered Accountant (CA – Institute of Indonesia Chartered Accountants / IAI)

- Register Negara Akuntan (Akuntan RNA-Kementerian Keuangan Republik Indonesia)
- *ASEAN Chartered Professional Accountant* (ASEAN CPA-The ASEAN Chartered Professional Accountant Coordinating Committee-ACPACC).
- Sertifikat Akuntansi Syariah (SAS-Ikatan Akuntan Indonesia-IAI)
- BSMR Jenjang 6 (Badan Sertifikasi Manajemen Risiko-BSMR dan Global Association of Risk Professional (GARP)
- *Certified Risk Management Professional* (Lembaga Sertifikasi Profesi Manajemen Risiko)
- *Financial Risk Analyst for Corporation* (FRAC-Global Academy for Finance, Risk and Strategy-GAFRS)
- *Professional Financial Modeler* (PFM-International Financial Modeling Institute–IFMI, USA)
- *Certified Securities Analyst* (CSA-CSA Institute)
- *Certified Investment Banker* (CIB-Lembaga Sertifikasi Profesi Pasar Modal)
- *Certified Portfolio Manager* (CPM-Lembaga Sertifikasi Profesi Bisnis Digital)
- Pengawas Syariah (Majelis Ulama Indonesia)

- State Registered Accountant (Akuntan RNA – Ministry of Finance of the Republic of Indonesia)
- ASEAN Chartered Professional Accountant (ASEAN CPA – The ASEAN Chartered Professional Accountant Coordinating Committee / ACPACC)
- Sharia Accounting Certification (SAS – Institute of Indonesia Chartered Accountants / IAI)
- BSMR Level 6 (Risk Management Certification Agency / BSMR and Global Association of Risk Professionals / GARP)
- Certified Risk Management Professional (Risk Management Professional Certification Agency / LSPMR)
- Financial Risk Analyst for Corporation (FRAC – Global Academy for Finance, Risk And Strategy / GAFRS)
- Professional Financial Modeler (PFM – International Financial Modeling Institute / IFMI, USA)
- Certified Securities Analyst (CSA – CSA Institute)
- Certified Investment Banker (CIB – Capital Market Professional Certification Agency)
- Certified Portfolio Manager (CPM – Digital Business Professional Certification Agency)
- Sharia Supervisor (Indonesian Council of Ulama / MUI)

Keahlian
Investasi, Keuangan, Manajemen Risiko, Akuntansi, Audit, dan keuangan syariah

Expertise
Investments, Finance, Risk Management, Accounting, Auditing, and Sharia Finance

Rifat Annur, S.IP., M. Ek., CSA., CIB.

Anggota Komite Manajemen Risiko dan Syariah

Member of the Risk Management and Sharia Committee

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 49 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 49 years

Domisili
DKI Jakarta

Domicile
DKI Jakarta

Dasar Hukum Pengangkatan
Keputusan Dewan Pengawas BPKH No. 13/DP/08/2021.

Legal Basis of Appointment
BPKH Supervisory Board Decree No. 13/DP/08/2021

Riwayat Pendidikan
- Magister Keuangan Islam, Universitas Islam Indonesia (2021)
- Sarjana Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta (2001)

Educational Background
- Master of Islamic Finance, Islamic Universitas Indonesia (2017–2021)
- Bachelor of Public Administration, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta (2001)

Riwayat Pekerjaan
- *Branch Manager* PT BNI Sekuritas (2012–2020)
- *Head of Equity* PT BNI Sekuritas (2006–2012)
- *Asisten Manager* PT Bank BNI Tbk (2004–2006)

Work Experience
- Branch Manager PT BNI Sekuritas (2012–2020)
- Head of Equity PT BNI Sekuritas (2006–2012)
- Asisten Manager PT Bank BNI Tbk (2004–2006)

Sertifikasi
- Wakil Manajer Investasi – OJK
- *Certified Securities Analyst* – LSPPM
- *Certified Investment Bankers* – LSPPM
- *Risk Management Level* 6: BSMR
- *Digital Transformation Strategist* – Cambridge University

Certification
- Wakil Manajer Investasi – OJK
- Certified Securities Analyst – LSPPM
- Certified Investment Bankers – LSPPM
- Risk Management Level 6: BSMR
- Digital Transformation Strategist – Cambridge University

Keahlian
Investasi dan Keuangan

Expertise
Investment and Finance

Muh. Idhiel Fitriawan Rahman, S.E., M.Si., CSA., CIB.

Anggota Komite Investasi dan Penempatan
Members of the Investment and Allocation Committee

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 40 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 40 years

Domisili
DKI Jakarta

Domicile
DKI Jakarta

Dasar Hukum Pengangkatan
- Keputusan Kepala BP BPKH No. 398/BPKH.00/11/2023 tanggal 20 November 2023
- Keputusan Dewan Pengawas No. KEP-01/DEWAS.BPKH/2024 tanggal 3 Juni 2024
- Keputusan Kepala BP BPKH No. 002/BPKH.00/01/2025 tanggal 3 Januari 2025

Legal Basis of Appointment
- Chief of the Executive Board Decree of BPKH No. 398/BPKH.00/11/2023 dated November 20, 2023
- Supervisory Board Decree No. KEP-01/DEWAS.BPKH/2024 dated June 3, 2024
- Chief of the Executive Board Decree of BPKH No. 002/BPKH.00/01/2025 dated January 3, 2025

Riwayat Pendidikan
- Magister Ekonomi dan Keuangan Syariah, Kajian Wilayah Timur Tengah dan Islam, SKSG, Universitas Indonesia (2022)
- Sarjana Manajemen Keuangan, STIM LPI Makassar (2010)

Educational Background
- Master's Degree in Sharia Economics and Finance, School of Middle Eastern and Islamic Studies (SKSG), Universitas Indonesia (2022)
- Bachelor's Degree in Financial Management, STIM LPI Makassar (2010)

Riwayat Pekerjaan
- Manajer Komite Investasi dan Penempatan (2023 – Sekarang)
- Manajer Sekretariat Dewan Pengawas (2020 – 2023)
- *Personal Assistant* Dewan Pengawas (2018 – 2020)
- Analis Kredit Bank Sulselbar (2012 – 2017)

Work Experience
- Manager of the Investment and Placement Committee (2023 – Present)
- Manager of the Supervisory Board Secretariat (2020 – 2023)
- Personal Assistant to the Supervisory Board (2018 – 2020)
- Credit Analyst at Bank Sulselbar (2012 – 2017)

Sertifikasi
- Wakil Manajer Investasi – OJK
- *Certified Securities Analyst* – LSPPM
- *Certified Investment Bankers* – LSPPM
- Dana Pensiun Lembaga Keuangan – Perkumpulan DPLK

Certification
- Investment Manager Representative (WMI) – Financial Services Authority (OJK)
- Certified Securities Analyst – LSPPM
- Certified Investment Banker – LSPPM
- Financial Institution Pension Fund (DPLK) – DPLK Association

Keahlian
Investasi dan Keuangan

Expertise
Investments and Finance

Reza Syam Pratama, S.Tr.Ak., MPP., CRMP.

Anggota Komite Investasi dan Penempatan
Members of the Investment and Allocation Committee

Data Pribadi
Warga negara Indonesia
Usia 34 tahun

Personal Data
Indonesian Citizen
Age of 34 years

Domisili
DKI Jakarta

Domicile
DKI Jakarta

Dasar Hukum Pengangkatan
Keputusan Kepala BP BPKH No. 185/BPKH.00/12/2025

Legal Basis of Appointment
Chief of the Executive Board of BPKH No. 185/BPKH.00/12/2025

Riwayat Pendidikan
- Magister Kebijakan Publik, spesialisasi Ekonomi dan Pembangunan, Lee Kuan Yew School of Public Policy, National University of Singapore (2025)
- Sarjana Akuntansi, Politeknik Keuangan Negara STAN (2020)
- Diploma IV Akuntansi, Politeknik Keuangan Negara STAN (2012)

Educational Background
- Master's Degree in Public Policy, Lee Kuan Yew School of Public Policy, National University of Singapore, specialization in Economics and Development (2025)
- Bachelor's Degree in Accounting, Politeknik Keuangan Negara STAN (2020)
- Associate's Degree (D4) in Accounting, Politeknik Keuangan Negara STAN (2012)

Riwayat Pekerjaan
- Anggota Komite Investasi dan Penempatan (2025 – Sekarang)
- Asisten Riset pada Centre national de la recherche scientifique (CNRS) (2024-2025)
- Asisten Riset pada National University of Singapore (2023-2024)
- Analis pada Sekretariat Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (2020-2023)
- Analis Junior pada Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan (2013-2018)

Work Experience
- Member of the Investment and Placement Committee (2025 – Present)
- Research Assistant at Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) (2024–2025)
- Research Assistant at National University of Singapore (2023–2024)
- Analyst at the Secretariat of the National Islamic Economy and Finance Committee (KNEKS) (2020–2023)
- Junior Analyst at the Secretariat General of the Ministry of Finance (2013–2018)

Sertifikasi
- *Certified Risk Management Professional* (CRMP) – Juli 2025
- Ahli Kepabeanan – April 2021

Certification
- Certified Risk Management Professional (CRMP) – July 2025
- Customs Specialist – April 2021

Keahlian
Ekonomi Pembangunan, Makroekonomi, *Enterprise Risk Management*, Keuangan

Expertise
Development Economics, Macroeconomics, Enterprise Risk Management, Finance

Independensi Komite Investasi dan Penempatan

Komite Investasi dan Penempatan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional dan independen, serta tidak menerima/melakukan intervensi dari/kepada pihak lainnya. Seluruh anggota Komite Investasi dan Penempatan tidak memiliki hubungan keuangan maupun keluarga dengan Dewan Pengawas, Badan Pelaksana, dan anggota komite lain. Seluruh anggota Komite Investasi dan Penempatan juga tidak memiliki hubungan kepengurusan di lembaga/unit bisnis lain BPKH, tidak memiliki hubungan kepemilikan saham BPKH, dan tidak juga menjabat sebagai pengurus partai politik, pejabat, dan pemerintahan. Komite Investasi dan Penempatan yang berasal dari luar BPKH tidak memiliki kepentingan/keterkaitan pribadi yang dapat menimbulkan dampak negatif dan benturan kepentingan dengan BPKH.

Independence of Investment and Placement Committee

The Investment and Placement Committee performs its duties and responsibilities in professional and independent manner, without giving or receiving intervention from other parties. All committee members have no financial or family relationships with the Supervisory Board, Executive Board, or other committee members. Furthermore, they do not hold management positions in other BPKH entities or business units, have no ownership interest in BPKH, and do not serve as political party or government officials. Independent committee members from outside BPKH have no personal interests or affiliations that could lead to negative impacts or conflicts of interest with BPKH.

Program Peningkatan Kompetensi

Program peningkatan kompetensi dilakukan oleh Komite Investasi dan Penempatan agar senantiasa dapat mengikuti serta memperbaharui informasi tentang perkembangan terkini dan pengetahuan-pengetahuan lain terkait dengan pelaksanaan tugas Komite Investasi dan Penempatan. Adapun tentang program peningkatan kompetensi di sepanjang tahun 2025 yang diikuti oleh Komite Investasi dan Penempatan yang merupakan Dewan Pengawas BPKH, dapat dilihat dalam pembahasan Dewan Pengawas pada bab ini.

Competency Development Program

The Investment and Placement Committee undertakes competency development programs to ensure its members stay current on the latest developments and knowledge relevant to their duties. Details on the competency development programs attended in 2025 by committee members who are also part of the BPKH Supervisory Board can be found in the Supervisory Board section of this chapter.

Sementara itu, program peningkatan kompetensi yang diikuti oleh anggota Komite Investasi dan Penempatan yang bukan merupakan Dewan Pengawas, di sepanjang tahun 2025, adalah sebagaimana terlampir di bawah ini.

Meanwhile, the competency development programs attended by independent committee members throughout 2025 are as follows:

Nama Name	**Jabatan** Position	**Nama Pelatihan** Training Name	**Penyelenggara** Organizer	**Waktu** Date
Yogashwara Vidyan, Ak., CA., CPA., CMA., SAS., CSA., PFM., CIB., CPM., ACPA., ASEAN CPA., CRMP., FRAC. Rifat Annur, S.IP., M. Ek., CSA., CIB.	Anggota Member	*IRPA Annual Risk Professional Summit 2025* Sinergi Resiliensi di tengah Ketidakpastian Global dan Ekonomi Digital: Membangun Ketahanan *Cyber* dan *Environmental, Social, Governance, Risk, and Compliance* (ESGRC) IRPA Annual Risk Professional Summit 2025: Resilience Synergy amid Global Uncertainty and Digital Economy: Building Cyber and Environmental, Social, Governance, Risk, and Compliance (ESGRC) Resilience	Indonesia Risk Professional Association (IRPA)	12-13 Desember 2025 December 12-13, 2025

Nama Name	Jabatan Position	Nama Pelatihan Training Name	Penyelenggara Organizer	Waktu Date
		GRC and Business Judgement Rule	LNA	21 April 2025 April 21, 2025
		Konferensi Ilmiah Akuntansi XII – IcoFR 12th Accounting Scientific Conference – ICoFR	Ikatan Akuntan Indonesia	22 April 2025 April 22, 2025
		Ahli Syariah Pasar Modal Capital Market Sharia Expert	Majelis Ulama Indonesia	2025
Muh. Idhiel Fitriawan Rahman, S.E., M.Si., CSA., CIB. Yogashwara Vidyan, Ak., CA., CPA., CMA., SAS., CSA., PFM., CIB., CPM., ACPA., ASEAN CPA., CRMP., FRAC.	Anggota Member	*Manager Role Development Program* (MRDP)	Maxima	Juli 2025 July 2025
		Certified Fixed Income Analyst	CSA Institute	Agustus 2025 August 2025
Rifat Annur, S.IP., M. Ek., CSA., CIB.	Anggota Member	*IRPA Annual Risk Professional Summit 2025* Sinergi Resiliensi di tengah Ketidakpastian Global dan Ekonomi Digital: Membangun Ketahanan *Cyber* dan *Environmental, Social, Governance, Risk, and Compliance* (ESGRC) IRPA Annual Risk Professional Summit 2025: Resilience Synergy amid Global Uncertainty and Digital Economy: Building Cyber and Environmental, Social, Governance, Risk, and Compliance (ESGRC) Resilience	Indonesia Risk Professional Association (IRPA)	12-13 Desember 2025 December 12-13, 2025
		Ahli Syariah Pasar Modal Capital Market Sharia Expert	Majelis Ulama Indonesia	2025
		GRC and Business Judgement Rule (BSMR)	PT Leadership Nasional Asia	21 April 2025 April 21, 2025

Rapat Komite Investasi dan Penempatan

Sesuai dengan Peraturan BPKH No. 9 Tahun 2020, bahwa Komite Investasi dan Penempatan mengadakan rapat minimal 2 (dua) kali dalam setahun, dengan dipimpin oleh Ketua Komite atau perwakilan agar dapat mengambil keputusan berdasarkan musyawarah untuk mufakat.

Sepanjang tahun 2025, Komite Investasi dan Penempatan telah mengadakan 24 (dua puluh empat) kali rapat dengan persentase kehadiran Anggota Komite Investasi dan Penempatan yang bukan merupakan Dewan Pengawas, adalah sebagai berikut:

Meetings of Investment and Placement Committee

Pursuant to PKBP BPKH Regulation No. 9 of 2020, the Investment and Placement Committee is mandated to hold meetings a minimum of twice per month. These meetings are chaired by the Committee Head or a designated representative to reach decisions by consensus.

Throughout 2025, the Committee held a total of 24 (twenty four) meetings, with the following attendance rates for members who are not part of the Supervisory Board:

Nama Name	Jabatan Position	Jumlah Rapat Number of Meetings	Kehadiran Attendance	Persentase Percentage
Yogashwara Vidyan, Ak., CA., CPA., CMA., SAS., CSA., PFM., CIB., CPM., ACPA., ASEAN CPA., CRMP., FRAC.	Anggota Member	24	24	100,00%
Rifat Annur, S.IP., M. Ek., CSA., CIB.	Anggota Member	24	24	100,00%
Muh. Idhiel Fitriawan Rahman, S.E., M.Si., CSA., CIB.	Anggota Member	24	24	100,00%
Reza Syam Pratama, S.Tr.Ak., MPP., CRMP.*	Anggota Member	1	1	100,00%

*) Reza Syam Pratama bergabung per 15 Desember 2025 | Reza Syam Pratama effectively joined as of December 15, 2025

Laporan Pelaksanaan Kerja Komite Investasi dan Penempatan Tahun 2025

Sepanjang tahun 2025, Komite Investasi dan Penempatan telah melaksanakan tugas dan kegiatan dalam rangka menjalankan fungsi pengawasan sesuai dengan RKAT 2025 dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Kegiatan rapat-rapat internal Komite Investasi dan Penempatan dalam rangka memberikan rekomendasi pada Dewan Pengawas atas usulan Investasi dan Penempatan serta usulan-usulan lainnya dari Badan Pelaksana yang membutuhkan kajian Komite Investasi dan Penempatan.
2. Kegiatan reviu dan kajian risiko atas usulan penempatan, investasi, dan usulan kajian lainnya terkait dengan kelengkapan peraturan dan dokumen pendukung pelaksanaan investasi dan penempatan BPKH yang meliputi:
   a. Telaah atas usulan Investasi Surat Berharga dan Emas;
   b. Telaah atas usulan Investasi Langsung dan lainnya dalam Negeri;
   c. Telaah atas usulan Investasi langsung dan lainnya Luar Negeri;
   d. Telaah atas usulan Penempatan dana BPKH pada BPS BPIH;
   e. Telaah atas usulan peraturan dan dokumen pendukung Investasi dan Penempatan.
3. Kegiatan *site visit* dalam dan luar negeri dalam rangka pengawasan risiko terhadap *counterparty* investasi dan penempatan yang meliputi:
   a. *Site visit* dalam rangka penjajakan dan pemantauan investasi berupa kunjungan lapangan terhadap mitra investasi BPKH baik di dalam maupun luar negeri.
   b. *Site visit* dalam rangka pengawasan atas penghimpunan dan penempatan dana BPKH di BPS BPIH.

Report on the Implementation of the Investment and Placement Committee's Work in 2025

Throughout 2025, the Investment and Placement Committee conducted its duties and activities in fulfilling its supervisory function in accordance with the 2025 Work Plan and Budget (RKAT), as detailed below:

1. Internal meetings of the Investment and Placement Committee to provide recommendations to the Supervisory Board regarding proposals for Investments and Placements, as well as other submissions from the Executive Board requiring reviews by the Investment and Placement Committee.
2. Review and risk assessment activities on proposed placements, investments, and other related studies concerning the completeness of regulations and supporting documents for BPKH's investment and placement execution, which include:
   a. Review of proposed Securities and Gold Investments;
   b. Review of proposed Domestic Direct Investments and Other Investments;
   c. Review of proposed Overseas Direct Investments and Other Investments;
   d. Review of proposed BPKH Fund Placements with BPS BPIH;
   e. Review of proposed regulations and supporting documents for Investments and Placements.
3. Domestic and overseas site visit activities for risk supervision of investment and placement counterparties, which include:
   a. Site visits for investment exploration and monitoring through field visits to BPKH's investment partners, both domestic and overseas;
   b. Site visits for supervision over the collection and placement of BPKH funds at BPS BPIH.

4. Kegiatan evaluasi kinerja atas penempatan dan investasi secara berkala.
5. Kegiatan *Market Update* untuk mendapatkan informasi terkait kondisi perekonomian dan pasar terkini.
6. Kegiatan penugasan lainnya.

KOMITE NOMINASI DAN REMUNERASI

Dewan Pengawas telah mengusulkan kepada Badan Pelaksana mengenai pembentukan Komite Nominasi dan Remunerasi, dan hingga saat ini masih dalam proses pertimbangan dan pengkajian oleh Badan Pelaksana. Adapun sampai dengan akhir tahun 2025, BPKH belum memiliki Komite Nominasi dan Remunerasi, dan masih dalam pengkajian.

SEKRETARIAT DEWAN PENGAWAS

Dalam rangka membantu kelancaran tugas dan tanggung jawabnya, Dewan Pengawas membentuk Sekretariat Dewan Pengawas dan bertanggung jawab kepada Dewan Pengawas yang bertugas memberikan layanan administratif, teknis, dan koordinatif kepada Dewan Pengawas dalam menjalankan fungsi pengawasan.

Kelembagaan menjadi faktor penentu dalam mencapai keberhasilan kinerja Sekretariat Dewan Pengawas. Kelembagaan menyangkut aspek organisasi, sumber daya manusia serta sarana dan prasarana. Sekretariat dipimpin oleh seorang Sekretaris Dewan Pengawas serta dibantu oleh Pelaksana Sekretariat Dewan Pengawas. Saat ini, Sekretariat Dewan Pengawas dipimpin oleh Sri Wiyana, S.TP, M.M., QRGP., CERG., CCGO., GRCP., GRCA, CFrA., CRMP. yang profil lengkapnya sebagaimana telah disajikan pada bab Profil BPKH dalam laporan tahunan ini.

Tugas dan Tanggung Jawab Sekretariat Dewan Pengawas

Tugas utama sekretariat Dewan Pengawas adalah membantu kelancaran kegiatan administrasi penilaian dan persetujuan dari Dewan Pengawas. Selain itu, Sekretariat Dewan Pengawas juga bertanggung jawab dalam melakukan pengkoordinasian antara Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana, serta melakukan koordinasi dengan para mitra atau pemangku kepentingan.

4. Periodic performance evaluation activities on placements and investments.
5. Market Update activities to obtain the latest information regarding prevailing economic and market conditions.
6. Other assigned activities.

NOMINATION AND REMUNERATION COMMITTEE

The Supervisory Board has proposed the establishment of a Nomination and Remuneration Committee to the Executive Board. This proposal is currently under review and consideration by the Executive Board. As a result, BPKH has not yet established a Nomination and Remuneration Committee as of the end of 2025, and the subject remains under study.

SECRETARIAT OF THE SUPERVISORY BOARD

To assist in smooth implementation of its duties and responsibilities, the Supervisory Board formed the Secretariat of the Supervisory Board, which reports directly to the Supervisory Board. The Secretariat is tasked with providing administrative, technical, and coordinative services to the Supervisory Board in carrying out its supervisory functions.

Institutional capacity serves as a determining factor in achieving performance success for the Secretariat of the Supervisory Board. This institutional framework encompasses organizational aspects, human resources, as well as infrastructure and facilities. The Secretariat is headed by a Secretary to the Supervisory Board and supported by the Operational Staff of the Supervisory Board Secretariat. Currently, the Secretariat of the Supervisory Board is led by Sri Wiyana, S.TP, M.M., QRGP., CERG., CCGO., GRCP., GRCA, CFrA., CRMP., whose full profile is presented in the BPKH Profile chapter of this annual report.

Duties and Responsibilities of Secretariat of the Supervisory Board

The main duty of the Supervisory Board Secretariat is to assist in smooth administrative processes for assessments and approvals by the Supervisory Board. Additionally, the Secretariat is responsible for coordinating between the Supervisory Board and the Executive Board, as well as with external partners and stakeholders.

Tugas-tugas Sekretariat Dewan Pengawas adalah sebagai berikut:

a. Menyelenggarakan administrasi kesekretariatan Dewan Pengawas;
b. Menyelenggarakan administrasi keuangan Dewan Pengawas;
c. Memfasilitasi hubungan komunikasi dan korespondensi antara Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana dalam menyampaikan informasi yang diperlukan dengan cepat, tepat, dan efisien.
d. Mengoordinasikan dan menyelenggarakan rapat Dewan Pengawas dan Rapat Gabungan;
e. Mempersiapkan rapat dan membuat risalah rapat Dewan Pengawas sesuai ketentuan Anggaran Dasar BPKH;
f. Menyusun dan mendistribusikan tindak lanjut hasil rapat
g. Melakukan koordinasi dengan pihak eksternal dan pihak internal;
h. Dukungan penyusunan Rancangan Laporan Dewan Pengawas;
i. Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) Sekretariat Dewan Pengawas dan dukungan kompilasi RKAT Dewan Pengawas sesuai dengan Fungsi Pengawasan;
j. Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lainnya dari atasan sesuai dengan peran dan kompetensinya; dan
k. Melaksanakan dukungan atas kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh Dewan Pengawas.

Tugas, Wewenang dan Kewajiban Pimpinan Sekretariat Dewan Pengawas

Dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Pimpinan Sekretariat Dewan Pengawas memiliki tugas, wewenang serta kewajiban yang melekat. Adapun tugas, wewenang dan kewajiban Pimpinan Sekretariat Dewan Pengawas sebagai berikut:

- **Tugas Pimpinan Sekretariat Dewan Pengawas**
  1. Memastikan Dewan Pengawas mematuhi peraturan perundang-undangan serta menerapkan prinsip-prinsip *Good Governance*;
  2. Pejabat penghubung *(Liaison Officer)* Dewan Pengawas dengan pihak lain baik internal maupun eksternal;
  3. Memberikan informasi yang dibutuhkan oleh Dewan Pengawas secara berkala atau sewaktu-waktu apabila diminta;
  4. Mengoordinasikan anggota komite, jika diperlukan dalam rangka memperlancar tugas Dewan Pengawas;

The duties of the Supervisory Board Secretariat are as follows:

a. Administer secretarial operations for the Supervisory Board;
b. Administer financial operations for the Supervisory Board;
c. Facilitate communication and correspondence between the Supervisory Board and the Executive Board to convey required information quickly, accurately, and efficiently;
d. Coordinate and organize Supervisory Board meetings and Joint Meetings;
e. Prepare meetings and draft minutes of Supervisory Board meetings in accordance with BPKH's Articles of Association;
f. Formulate and distribute follow-up actions based on meeting outcomes;
g. Coordinate with internal and external parties;
h. Support the drafting of the Supervisory Board Report;
i. Formulate the Annual Work Plan and Budget (RKAT) for the Supervisory Board Secretariat and support the compilation of the Supervisory Board's RKAT in line with its supervisory functions;
j. Conduct other official duties assigned by superiors according to relevant roles and competencies; and
k. Provide support for supervisory activities conducted by the Supervisory Board.

Duties, Authorities, and Responsibilities of the Head of the Supervisory Board Secretariat

In performing their functions and duties, the Head of the Supervisory Board Secretariat has inherent duties, authorities, and obligations as follows:

- **Duties of the Head of the Supervisory Board Secretariat**
  1. Ensure the Supervisory Board complies with laws and regulations and applies Good Governance principles;
  2. Act as the Liaison Officer of the Supervisory Board with internal and external parties;
  3. Provide information required by the Supervisory Board periodically or at any time upon request;
  4. Coordinate committee members as necessary to facilitate the Supervisory Board's duties;

5. Menyusun serta memonitor tindak lanjut hasil rapat; dan
6. Mengoordinasikan, memonitor, dan mengendalikan kecepatan, ketepatan, dan keamanan distribusi alur dokumen untuk kelancaran kegiatan Dewan Pengawas.

- **Wewenang**
  1. Menjalankan sistem dan prosedur persuratan maupun kearsipan dalam lingkungan kewenangan Dewan Pengawas yang telah ditetapkan Dewan Pengawas.
  2. Berdasarkan surat penugasan tertulis dari Dewan Pengawas, Sekretaris Dewan Pengawas dapat mengakses catatan atau informasi tentang pegawai, dana, aset, serta sumber daya lainnya milik BPKH yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya.
  3. Menghimpun data/informasi/penjelasan yang dibutuhkan Dewan Pengawas kepada pihak-pihak terkait di dalam maupun di luar BPKH untuk keperluan pelaksanaan tugas Dewan Pengawas.
  4. Menggunakan fasilitas-fasilitas kesekretariatan Dewan Pengawas untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

- **Kewajiban**
  1. Sekretaris Dewan Pengawas wajib melaporkan secara tertulis hasil penugasan kepada Dewan Pengawas.
  2. Sekretaris Dewan Pengawas wajib menjaga kerahasiaan dokumen, data, dan informasi BPKH, baik yang diperoleh dari pihak internal maupun eksternal dan hanya digunakan untuk kepentingan tugasnya.

5. Formulate and monitor follow-up actions resulting from meetings; and
6. Coordinate, monitor, and control the speed, accuracy, and security of document distribution to ensure the smooth operation of the Supervisory Board.

- **Authority**
  1. Implement the correspondence and archiving systems and procedures within the scope of the Supervisory Board's authority as established by the Supervisory Board;
  2. Access records or information regarding personnel, funds, assets, and other resources belonging to BPKH related to the execution of duties, based on a written assignment letter from the Supervisory Board;
  3. Gather data, information, or explanations required by the Supervisory Board from relevant internal and external parties for the purpose of carrying out the Supervisory Board's duties;
  4. Utilize the secretariat facilities of the Supervisory Board to execute assigned duties.

- **Obligations**
  1. The Secretary to the Supervisory Board must submit written reports on assignment outcomes to the Supervisory Board;
  2. The Secretary to the Supervisory Board must maintain the confidentiality of BPKH documents, data, and information obtained from internal or external parties, utilizing them strictly for the performance of official duties.

Program Peningkatan Kompetensi Pimpinan Sekretariat Dewan Pengawas

Berikut program peningkatan kompetensi yang diikuti oleh Pimpinan Sekretariat Dewan Pengawas, disepanjang tahun 2025, adalah sebagaimana terlampir di bawah ini:

Competency Development Program of the Head of Supervisory Board Secretariat

The competency development programs attended by the Head of the Supervisory Board Secretariat throughout 2025 are presented below:

Nama Name	Jabatan Position	Nama Pelatihan Training Name	Penyelenggara Organizer	Waktu Date
Sri Wiyana, S.TP, M.M., QRGP., CERG., CCGO., GRCP., GRCA, CFrA., CRMP.	Pimpinan Sekretariat Dewan Pengawas Head of the Supervisory Board Secretariat	*Workshop KM Masterclass*	KM Plus	12 – 14 November 2025 November 12–14, 2025
		Pelatihan GRC 4.0: Pemanfaatan Teknologi untuk *Governance, Risk & Compliance* dalam Investasi Digital	Ascendia Consulting Group	2 – 5 Desember 2025 December 2–5, 2025

Organ Tata Kelola Pendukung Badan Pelaksana
Supporting Governance Organs of the Executive Board

KESEKRETARIATAN BADAN

Dalam rangka mendukung pengelolaan administrasi BPKH, dibentuk Sekretariat Badan yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Badan Pelaksana. Sekretariat Badan bertugas mengoordinasikan pelaksanaan tugas, pembinaan, serta memberikan dukungan administrasi yang mencakup kesekretariatan Badan Pelaksana, Dewan Pengawas, fungsi kehumasan, hubungan kelembagaan, pelaksanaan program komite Dewan Pengawas, serta koordinasi dengan mitra-mitra BPKH.

Landasan Hukum

Peraturan BPKH No. 8 tahun 2024 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengelola Keuangan Haji.

Struktur Organ Kesekretariatan Badan

Kesekretariatan Badan adalah unsur pembantu pimpinan yang berada di bawah Kepala Badan Pelaksana. Adapun Kesekretariatan Badan dipimpin oleh Sekretaris Badan dan bertanggung jawab langsung kepada Anggota 1 Badan Pelaksana Bidang Kesekretariatan Badan. Berikut adalah bagan organisasi Bidang Kesekretariatan Badan sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 8 tanggal 5 Juli 2024 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengelola Keuangan Haji.

CORPORATE SECRETARIAT

To support the administrative management of BPKH, the Corporate Secretariat was established, functioning under and reporting directly to the Chief of the Executive Board. The Corporate Secretariat is tasked with coordinating task implementation, operational guidance, and administrative support. This encompasses secretarial services for the Executive Board and the Supervisory Board, public relations functions, institutional relations, the implementation of Supervisory Board committee programs, as well as coordination with BPKH partners.

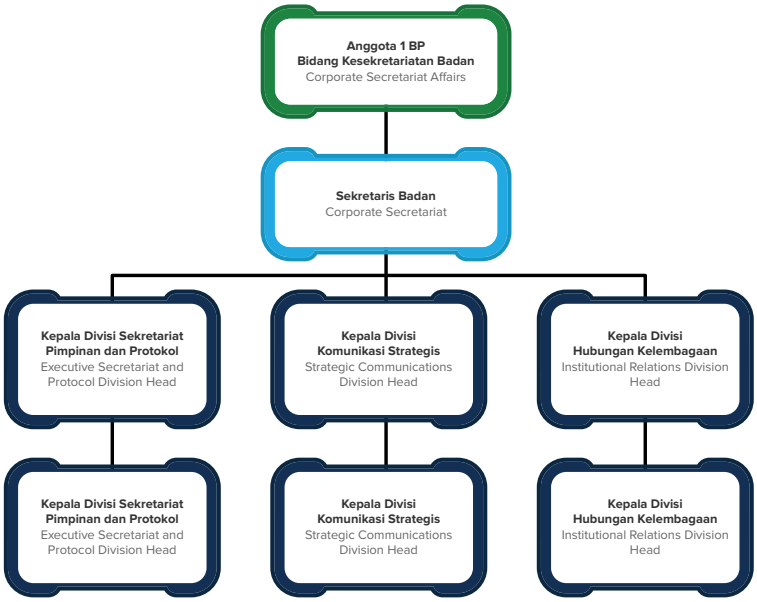
Legal Basis

BPKH Regulation No. 8 of 2024 concerning the Organizational Structure and Work Procedures of the Hajj Fund Management Agency.

Corporate Secretariat Organ Structure

The Corporate Secretariat is a leadership support unit that reports to the Chief of the Executive Board. It is led by the Corporate Secretary and is directly accountable to Executive Board Member I for the Corporate Secretariat. The organizational chart for the Corporate Secretariat is shown below, in accordance with the Chief of the Hajj Fund Management Agency Executive Board Regulation No. 8 dated July 5, 2024, on the Organizational Structure and Work Procedures of the Hajj Fund Management Agency.

Struktur Organisasi Bidang Kesekretariatan Badan
Organizational Structure of the Corporate Secretariat



Profil Pimpinan Kesekretariatan Badan

Saat ini, Kesekretariatan Badan dipimpin oleh Ahmad Zaky, M.B.A sebagai Sekretaris Badan, yang profil lengkapnya dapat dilihat pada bab Profil BPKH dalam Laporan Tahunan ini.

Fungsi dan Tugas Sekretaris Badan

Sekretaris Badan bertugas mengoordinasikan penyelenggaraan dukungan sekretariat pimpinan dan protokol, pengelolaan komunikasi strategis, dan pengkoordinasian hubungan antar lembaga. Dalam melaksanakan tugasnya, Sekretaris Badan menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan rencana strategis Bidang Kesekretariatan Badan;
2. Perumusan dan penyusunan kebijakan dan pedoman kesekretariatan, administrasi, protokoler, dokumentasi, komunikasi organisasi, dan hubungan kelembagaan;
3. Penyusunan laporan hasil evaluasi dan pemantauan Divisi Sekretariat Pimpinan dan Protokol, Komunikasi Strategis, dan Hubungan Kelembagaan dan Administrasi Kantor.
4. Perumusan program kesekretariatan dan administrasi kantor, tata kelola persuratan secara manual dan/atau elektronik *(e-office)*, media termasuk (media sosial) dan komunikasi organisasi, dan hubungan kelembagaan;
5. Persetujuan dan koordinasi pengelolaan dokumentasi dan administrasi, termasuk di dalamnya pengumpulan kebijakan, risalah rapat Badan Pelaksana, risalah rapat gabungan dan kebijakan penting lainnya terkait dengan organisasi;
6. Koordinasi pengelolaan risiko reputasi BPKH dan koordinasi hubungan antar lembaga;
7. Koordinasi fungsi antar Deputi, Staf Ahli, dan dengan Sekretariat Dewan Pengawas, termasuk distribusi, informasi dan sosialisasi kebijakan, pedoman dan perencanaan yang telah ditetapkan oleh Badan Pelaksana kepada seluruh unit organisasi;
8. Konsolidasi evaluasi dan pelaporan dari Deputi sesuai dengan tanggung jawab unit Sekretaris Badan untuk disetujui;
9. Pengelolaan Personal Assistant dan/atau Sekretaris Anggota Badan Pelaksana;
10. Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lainnya dari atasan sesuai dengan peran dan kompetensinya;

Profile of the Corporate Secretariat Head

Currently, the Corporate Secretariat is led by Ahmad Zaky, M.B.A. as Corporate Secretary, whose full profile can be found in the BPKH Profile chapter of this Annual Report.

Functions and Responsibilities of the Corporate Secretary

Corporate Secretary is responsible for coordinating the provision of executive secretariat and protocol support, managing strategic communications, and coordinating inter-institutional relations. In carrying out these duties, the Corporate Secretary performs the following functions:

1. Developing strategic plan for the Corporate Secretariat Affairs.
2. Formulating and developing policies and guidelines for secretariat, administration, protocol, documentation, organizational communication, and institutional relations.
3. Compiling evaluation and monitoring reports from the Executive Secretariat and Protocol Division, Strategic Communications Division, and Institutional Relations and Office Administration Division.
4. Formulating programs for secretariat and office administration, managing correspondence manually and/or electronically (e-office), overseeing media (including social media) and organizational communications, and managing institutional relations.
5. Approving and coordinating documentation and administration management, including the collection of policies, minutes of Executive Board meetings, joint meeting minutes, and other crucial organizational policies.
6. Coordinating the management of BPKH's reputational risk and coordinating inter-institutional relations.
7. Coordinating functions among the Deputies, Expert Staff, and with the Supervisory Board Secretariat, including the distribution, information dissemination, and socialization of policies, guidelines, and plans approved by the Executive Board to all organizational units.
8. Consolidating evaluations and reports from the Deputies, consistent with the Corporate Secretary's unit responsibilities, for approval.
9. Managing the Personal Assistants and/or Secretary of the Executive Board members.
10. Conducting other official duties assigned by superiors, commensurate with the role and competencies.

11. Pelaksanaan koordinasi penyusunan dan evaluasi rencana kegiatan dan Rencana Anggaran Biaya (RAB) pengeluaran operasional Kedeputian;
12. Pertanggungjawaban atas penyusunan dan pemutakhiran kebijakan, sistem, dan prosedur operasional kedeputian;
13. Pertanggungjawaban atas pengelolaan anggaran dan risiko kegiatan operasional Kedeputian;
14. Tindak lanjut hasil temuan audit internal dan eksternal; dan
15. Pembinaan, pengembangan, dan penilaian kinerja pegawai di kedeputiannya.

Fungsi dan Tugas Kepala Divisi Sekretariat Pimpinan dan Protokol

Kepala Divisi Sekretariat Pimpinan dan Protokol bertugas mengoordinasikan tata laksana yang berkaitan dengan kesekretariatan, protokol, dan dukungan administrasi terhadap tugas kedinasan Pimpinan BPKH serta pengelolaan administrasi perkantroran di lingkungan BPKH. Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Divisi Sekretariat Pimpinan dan Protokol menyelenggarakan fungsi:

1. Pertanggungjawaban terhadap kegiatan surat menyurat secara manual dan/atau elektronik *(e-office);*
2. Pemantauan penyelenggaraan administrasi, penempatan, penyimpanan, manajemen file/data/dokumen dan penggunaan peralatan, inventaris, fasilitas kantor;
3. Koordinasi kegiatan-kegiatan internal anggota Badan Pelaksana;
4. Pemantauan penyelenggaraan kegiatan pelayanan kantor, serta pengaturan, penataan, dan penggunaan ruang kantor atau ruang rapat;
5. Persiapan penyelenggaraan rapat Badan Pelaksana, rapat kerja BPKH, dan koordinasi kesiapan penyelenggaraan rapat gabungan, serta kunjungan kerja atau perjalanan dinas dan kunjungan dinas Pimpinan BPKH.
6. Koordinasi dan penyiapan dukungan persiapan kegiatan kedinasan dan keprotokolan Pimpinan BPKH;
7. Supervisi *Personal Assistant* dan/atau Sekretaris Anggota Badan Pelaksana;
8. Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lainnya dari atasan sesuai dengan peran dan kompetensinya;
9. Penyusunan dan evaluasi rencana kegiatan dan Rencana Anggaran Biaya (RAB) pengeluaran operasional Divisi;
10. Reviu draf penyusunan dan pemutakhiran kebijakan, sistem, dan prosedur operasional Divisi;

11. Coordinating the preparation and evaluation of activity plans and the Operational Expense Budget Plan (RAB) for the Deputy offices.
12. Being accountable for the development and updating of policies, systems, and operational procedures within the Deputy offices.
13. Being accountable for the budget and risk management of the Deputy offices' operational activities.
14. Follow-up actions on findings from internal and external audits.
15. Coaching, development, and performance appraisal for employees within the Deputy offices.

Functions and Responsibilities of the Executive Secretariat and Protocol Division Head

The Head of Executive Secretariat and Protocol Division is tasked with coordinating administrative procedures related to secretarial affairs, protocol, and administrative support for the official duties of BPKH Leadership, as well as managing office administration within BPKH. In performing these duties, the Head of Executive Secretariat and Protocol Division carries out the following functions:

1. Responsibility for manual and/or electronic (e-office) correspondence activities;
2. Monitoring the implementation of administration, placement, storage, file/data/document management, and the use of office equipment, inventory, and facilities;
3. Coordination of internal activities for members of the Executive Board;
4. Monitoring the provision of office services, as well as the arrangement, allocation, and use of office space or meeting rooms;
5. Preparation for Executive Board meetings, BPKH work meetings, and coordinating readiness for joint meetings, as well as field visits or official travel and official visits of BPKH Leadership;
6. Coordination and preparation of support for official activities and protocol for BPKH Leadership;
7. Supervision of Personal Assistants and/or Secretaries to Members of the Executive Board;
8. Implementation of other official duties assigned by superiors in accordance with relevant roles and competencies;
9. Preparation and evaluation of activity plans and Budget Plans (RAB) for the Division's operational expenditures;
10. Review of draft policies, systems, and operational procedures, as well as their updates, within the Division;

11. Penyusunan dan pengelolaan anggaran serta pengelolaan risiko operasional Divisi;
12. Tindak lanjut hasil temuan audit internal dan eksternal; dan
13. Pembinaan, pengembangan, dan penilaian kinerja pegawai di Divisinya.

Fungsi dan Tugas Kepala Divisi Komunikasi Strategis

Kepala Divisi Komunikasi Strategis mempunyai tugas melaksanakan koordinasi seluruh kegiatan terkait komunikasi strategis dengan pemangku kepentingan dan publik/masyarakat umum lainnya. Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Divisi Komunikasi Strategis menyelenggarakan fungsi:

1. Penyampaian informasi kebijakan, program, dan kegiatan BPKH secara lengkap, utuh, tepat, dan benar kepada publik/masyarakat;
2. Pengelolaan teknis media sosial dan hubungan media;
3. Pengadministrasian pengelolaan terhadap risiko reputasi BPKH;
4. Penyerapan aspirasi publik sebagai masukan dalam mengevaluasi kebijakan, program dan kegiatan BPKH;
5. Perencanaan strategi tentang publikasi dan *branding* BPKH;
6. Penulisan dan produksi media briefing bagi Pimpinan BPKH;
7. Penyiapan acara branding BPKH seperti konferensi pers, open days, pameran, wisata, dan kunjungan;
8. Penyediaan suvenir, buku agenda, dan kalender tahunan BPKH;
9. Perancangan, penulisan dan/atau produksi presentasi, artikel, leaflet, jurnal, laporan, brosur publisitas, informasi untuk situs web, dan video promosi;
10. Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lainnya dari atasan sesuai dengan peran dan kompetensinya;
11. Penyusunan dan evaluasi rencana kegiatan dan Rencana Anggaran Biaya (RAB) pengeluaran operasional Divisi;
12. Reviu draf penyusunan dan pemutakhiran kebijakan, sistem, dan prosedur operasional Divisi;
13. Penyusunan dan pengelolaan anggaran serta pengelolaan risiko operasional Divisi;
14. Tindak lanjut hasil temuan audit internal dan eksternal; dan
15. Pembinaan, pengembangan, dan penilaian kinerja pegawai di Divisinya.

11. Preparation and management of the Division's budget and operational risk management;
12. Follow-up on internal and external audit findings; and
13. Guidance, development, and performance evaluation of employees within the Division.

Functions and Responsibilities of the Strategic Communications Division Head

Strategic Communications Division Head is responsible for coordinating all activities related to strategic communications with stakeholders and the general public. In carrying out these duties, the Strategic Communications Division Head performs the following functions:

1. Ensuring the complete, accurate, timely, and truthful delivery of information regarding BPKH's policies, programs, and activities to the public/community.
2. Overseeing the technical management of social media platforms and media relations.
3. Administering the management of BPKH's reputational risk.
4. Gathering public feedback to serve as input for evaluating BPKH's policies, programs, and activities.
5. Planning the strategy for BPKH's publication and branding.
6. Writing and producing media briefings for BPKH Leaders.
7. Preparing BPKH branding events such as press conferences, open days, exhibitions, tours, and visits.
8. Providing BPKH souvenirs, annual planners, and calendars.
9. Designing, writing, and/or producing presentations, articles, leaflets, journals, reports, publicity brochures, website information, and promotional videos.
10. Executing other official duties assigned by superiors, commensurate with the role and competencies.
11. Preparing and evaluating the activity plan and the Operational Expense Budget Plan (RAB) for the Division's operational expenditures.
12. Reviewing draft preparation and updating of the Division's operational policies, systems, and procedures.
13. Preparing and managing the budget and overseeing the Division's operational risk.
14. Follow-up actions on findings from internal and external audits.
15. Coaching, development, and performance appraisal for employees within the Division.

Fungsi dan Tugas Kepala Divisi Hubungan Kelembagaan

Kepala Divisi Hubungan Kelembagaan mempunyai tugas melaksanakan, mengoordinasikan, dan bersinergi dengan seluruh *stakeholder* dalam rangka peningkatan hubungan kelembagaan. Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Divisi Hubungan Kelembagaan menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan rencana strategis Divisi Hubungan Kelembagaan;
2. Perencanaan strategi dalam menjalin hubungan kerja sama dengan mitra BPKH;
3. Konsultasi, koordinasi, dan sinkronisasi pelaksanaan tugas dalam lingkup hubungan kelembagaan;
4. Penyampaian informasi kebijakan, program, dan kegiatan hubungan kerja sama kelembagaan secara lengkap, utuh, tepat, dan benar kepada para pemangku kepentingan;
5. Pemastian berjalannya sistem administrasi dan pelaporan fungsi hubungan kelembagaan;
6. Pengelolaan hubungan antar lembaga;
7. Penghubung dengan mitra terkait dengan kerja sama dengan kementerian, lembaga, BUMN, DPR, dan mitra utama lainnya;
8. Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lainnya dari atasan sesuai dengan peran dan kompetensinya;
9. Penyusunan dan evaluasi rencana kegiatan dan Rencana Anggaran Biaya (RAB) pengeluaran operasional Divisi;
10. Reviu draf penyusunan dan pemutakhiran kebijakan, sistem, dan prosedur operasional Divisi;
11. Penyusunan dan pengelolaan anggaran serta pengelolaan risiko operasional Divisi;
12. Tindak lanjut hasil temuan audit internal dan eksternal; dan;
13. Pembinaan, pengembangan, dan penilaian kinerja pegawai di Divisinya.

Functions and Responsibilities of the Institutional Relations Division Head

Institutional Relations Division Head is responsible for implementing, coordinating, and synergizing with all stakeholders to increase institutional relationships. In carrying out these duties, the Institutional Relations Division Head performs the following functions:

1. Developing strategic plan for the Institutional Relations Division.
2. Planning strategies for establishing working partnerships with BPKH's partners.
3. Consulting, coordinating, and synchronizing the implementation of duties within the scope of institutional relations.
4. Ensuring complete, accurate, timely, and truthful delivery of information regarding institutional cooperation policies, programs, and activities to stakeholders.
5. Ensuring the functioning of the administrative and reporting systems for the institutional relations function.
6. Managing inter-institutional relations.
7. Serving as the liaison with relevant partners concerning cooperation with ministries, agencies, State-Owned Enterprises (BUMN), the House of Representatives (DPR), and other principal partners.
8. Executing other official duties assigned by superiors, commensurate with the role and competencies.
9. Preparing and evaluating the activity plan and the Operational Expense Budget Plan (RAB) for the Division's operational expenditures.
10. Reviewing draft preparation and updating of the Division's operational policies, systems, and procedures.
11. Preparing and managing the budget and overseeing the Division's operational risk.
12. Follow-up actions on findings from internal and external audits.
13. Coaching, development, and performance appraisal for employees within the Division.

Program Pengembangan Kompetensi Pimpinan Kesekretariatan Badan

Berikut program peningkatan kompetensi yang diikuti oleh Sekretaris Badan selaku Pimpinan Kesekretariatan Badan, di sepanjang tahun 2025, adalah sebagaimana terlampir di bawah ini.

Competency Development Program of the Head of Corporate Secretary

The competency development programs attended by the Corporate Secretary, who leads the Corporate Secretariat, throughout 2025 are as follows.

Nama Name	Jabatan Position	Nama Pelatihan Training Name	Penyelenggara Organizer	Waktu Date
Ahmad Zaky, M.B.A	Sekretaris Badan Corporate Secretary	*Workshop* KM *Masterclass*	KM Plus	12 – 14 November 2025 November 12-14, 2025

Laporan Pelaksanaan Kerja Kesekretariatan Badan Tahun 2025

Sepanjang tahun 2025, Kesekretariatan Badan telah melaksanakan tugas dan kegiatan dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Pengembangan strategi komunikasi *multi channel* yang terintegrasi.
2. Adanya keterlibatan anak usaha yakni Bank Muamalat Indonesia dalam kegiatan sosialisasi untuk memperluas jangkauan dan efektivitas edukasi publik.
3. Integrasi kalender kegiatan tiap Bidang untuk meningkatkan sinkronisasi agenda lintas unit.
4. Penguatan mekanisme Rapat Deputi guna mendukung koordinasi dan pengambilan keputusan yang lebih cepat, efektif, dan terstruktur, termasuk melalui penyusunan matriks keputusan rapat sebagai alat *monitoring* dan tindak lanjut hasil rapat agar proses koordinasi antar unit kerja menjadi lebih rapi, sistematis, dan terdokumentasi dengan baik.
5. Pencapaian kategori “Informatif” pada keterbukaan informasi BPKH yang diselenggarakan oleh Komisi Informasi Pusat berkolaborasi dengan PPID Pelaksana seluruh Bidang.
6. Integrasi *omni channel contact center* menggunakan *dashboard* yang dapat mengakomodir komunikasi dalam satu pintu sehingga *contact center* lebih responsif dan mangakomodir pertanyaan mengenai BPKH Apps, Riset, dan lainnya.
7. *Redesain* dan pembaruan *website* BPKH dan *website* PPID lebih informatif dan *update* berkolaborasi dengan Divisi IT.

Report for the 2025 Corporate Secretariat Work

Throughout 2025, the Corporate Secretariat conducted its duties and activities as detailed below:

1. Development of an integrated, multi-channel communication strategy.
2. Involvement of the subsidiary, Bank Muamalat Indonesia, in socialization activities to expand the reach and effectiveness of public education.
3. Integration of activity calendars across all Divisions to increase cross-unit agenda synchronization.
4. Strengthening of the Deputy Meeting mechanism to support faster, more effective, and structured coordination and decision-making, including through the compilation of a meeting decision matrix as a monitoring tool to ensure follow-up on meeting outcomes, rendering cross-unit coordination neater, more systematic, and well-documented.
5. Achievement of the "Informative" category in BPKH's public information transparency assessment conducted by the Central Information Commission (KIP) in collaboration with the Executive Information and Documentation Officers (PPID Pelaksana) across all Divisions.
6. Integration of an omnichannel contact center using a centralized dashboard to streamline single-door communications, enabling a more responsive contact center that accommodates inquiries regarding BPKH Apps, Research, and other matters.
7. Redesign and updating of the BPKH website and PPID website to be more informative and up to date, carried out in collaboration with the IT Division.

AUDIT INTERNAL

BPKH memiliki fungsi audit internal yang dijalankan oleh Deputi Audit Internal. Fungsi ini bertugas memastikan pengelolaan dana haji berjalan transparan, akuntabel, efektif, dan sesuai prinsip tata kelola yang baik. Audit Internal BPKH merupakan bagian dari pengendalian internal, yang secara garis besar bertujuan membantu manajemen merealisasikan objektif/sasarannya melalui pemeriksaan kecukupan dan

INTERNAL AUDIT

BPKH has an internal audit function carried out by the Internal Audit Deputy. This function is responsible for ensuring that hajj fund management operates transparently, accountably, effectively, and in accordance with good governance principles. BPKH Internal Audit is part of the internal control system, broadly aimed at assisting management in achieving its objectives and targets by reviewing the adequacy and

pelaksanaan proses pengendalian internal, manajemen risiko dan *Good Governance*. Deputi Audit Internal bertanggung jawab langsung kepada Kepala Badan Pelaksana (secara administratif) dan Ketua Dewan Pengawas (secara fungsional), sedangkan auditor internal bertanggung jawab secara langsung kepada Deputi Audit Internal.

execution of internal control processes, risk management, and Good Governance. The Internal Audit Deputy reports directly to the Chief of the Executive Board (administratively) and to the Chairman of the Supervisory Board (functionally), while internal auditors report directly to the Internal Audit Deputy.

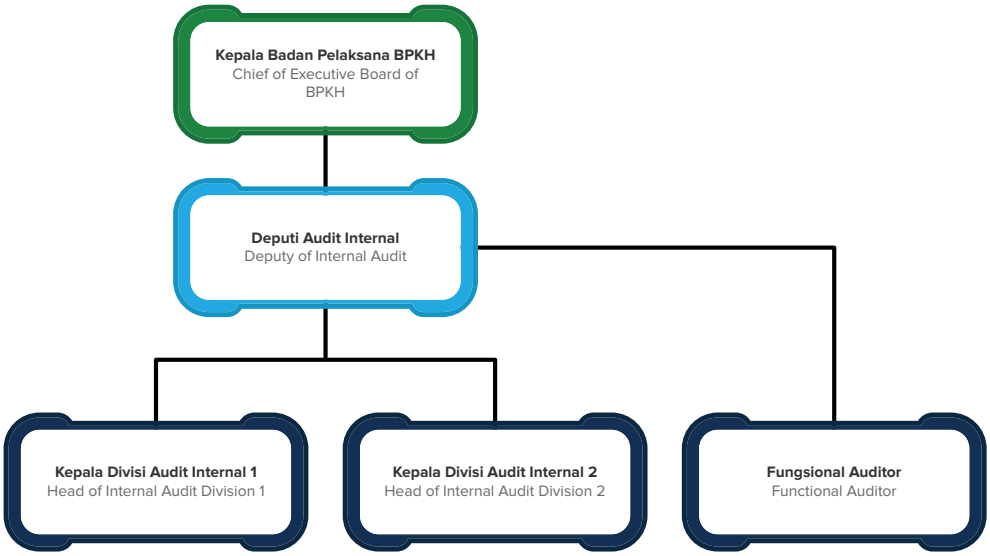
Struktur Organisasi Audit Internal

Berikut adalah bagan organisasi Audit Internal sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 8 tanggal 5 Juli 2024 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengelola Keuangan Haji.

Internal Audit Organizational Structure

The organizational chart for the Internal Audit Division is presented below, in accordance with the Regulation of Executive Board Chief of the Hajj Fund Management Agency No. 8, dated July 5, 2024, on the Organizational Structure and Work Procedures of the Hajj Fund Management Agency.

Struktur Organisasi Audit Internal
Internal Audit Organizational Structure



Profil Deputi Audit Internal

Audit Internal BPKH, di pimpin oleh Deputi Audit Internal yang dijabat oleh Misbah Taufiqurrohman, Ak., M.Acc., CFE., CIA., sebagai Deputi Audit Internal yang mana profil jelasnya sebagaimana telah disajikan pada Bab Profil BPKH dalam Laporan Tahunan ini.

Profile of the Internal Audit Deputy

BPKH's Internal Audit is led by the Deputy of Internal Audit, Misbah Taufiqurrohman, Ak., M.Acc., CFE., CIA. His full profile is available in the BPKH Profile section of this Annual Report.

Pedoman atau Piagam (*Charter*) Audit Internal

Bidang Audit Internal telah dilengkapi Pedoman Kerja berupa Piagam Audit Internal sebagaimana tertuang dalam Peraturan Kepala Badan Pelaksana No. 11 Tahun 2024 tentang Piagam Audit Internal. Piagam ini menjadi pedoman bagi Divisi Audit

Internal Audit Guidelines or Charter

The Internal Audit function is equipped with Operational Guidelines in the form of an Internal Audit Charter, as stipulated in the Regulation of the Chief of the Executive Board No. 11 of 2024 concerning the Internal Audit Charter.

Internal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, dalam melaksanakan tugasnya, Bidang Audit Internal juga mengacu pada peraturan terkait pelaksanaan audit internal di lingkup BPKH, yakni Peraturan Kepala Badan Pelaksana No. 12 Tahun 2024 tentang Pedoman Audit Internal dan Pedoman Reviu Laporan Keuangan dan Pengendalian Internal Pelaporan Keuangan, serta Peraturan Kepala Badan Pelaksana No. 13 Tahun 2024 tentang Pedoman Audit Khusus.

This charter serves as a guideline for the Internal Audit Division in implementing its duties and responsibilities. Furthermore, in carrying out its duties, the Internal Audit function also refers to related regulations governing internal audit practices within BPKH, namely the Regulation of the Chief of the Executive Board No. 12 of 2024 concerning Internal Audit Guidelines and Guidelines for Financial Statement Review and Internal Control over Financial Reporting, as well as the Regulation of the Chief of the Executive Board No. 13 of 2024 concerning Special Audit Guidelines.

Tugas dan Tanggung Jawab Audit Internal

Audit Internal BPKH memiliki tugas dan fungsi serta tanggung jawab untuk memperkuat kemampuan organisasi untuk menciptakan, melindungi, dan mempertahankan nilai dengan memberikan asuransi, advis, wawasan, dan pandangan ke depan, yang independen, berbasis risiko, dan objektif kepada Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana.

Adapun tugas dan tanggung jawab Audit Internal menurut PKBP No. 11 Tahun 2024 tentang Piagam Audit Internal BPKH, adalah sebagai berikut:

1. **Etika dan Profesionalisme**
   a. Melaksanakan tugas sesuai dengan Standar Audit Internal.
   b. Berperilaku sesuai dengan prinsip-prinsip Etika dan Profesionalisme, integritas, objektivitas, kompetensi, kecermatan profesional, dan kerahasiaan.
   c. Memahami, menghormati, memenuhi, dan berkontribusi pada tujuan etis organisasi sesuai dengan Kode Etik BPKH, Standar Etika, dan Profesionalisme Auditor Internal BPKH serta dapat mengenali perilaku yang bertentangan dengan hal tersebut.
   d. Mendorong dan mempromosikan budaya berbasis etika dalam organisasi.
   e. Melaporkan perilaku organisasi yang tidak sesuai dengan tujuan etis organisasi, sebagaimana dijelaskan dalam kebijakan dan prosedur yang berlaku.
2. **Objektivitas**
   a. Memastikan bahwa Fungsi Audit Internal tetap bebas dari segala kondisi yang mengancam kemampuan auditor internal untuk melaksanakan tanggung jawabnya secara tidak bias.
   b. Auditor internal akan mempertahankan sikap mental yang tidak bias yang memungkinkan mereka untuk melakukan penugasan secara objektif.

Duties and Responsibilities of the Internal Audit

BPKH's Internal Audit has the duty and responsibility to strengthen the organization's ability to create, protect, and sustain value by providing independent, risk-based, and objective assurance, advice, insight, and foresight to the Supervisory Board and the Executive Board.

The duties and responsibilities of Internal Audit, as per Chief of Executive Board Regulation No. 11 of 2024 on BPKH's Internal Audit Charter, are as follows:

1. **Ethics and Professionalism**
   a. Perform duties in accordance with the Internal Audit Standards.
   b. Act in accordance with the principles of ethics and professionalism, including integrity, objectivity, competence, professional due care, and confidentiality.
   c. Understand, respect, fulfill, and contribute to the ethical objectives of the organization in line with the BPKH Code of Ethics and the Standards of Ethics and Professionalism for BPKH Internal Auditors, and be able to recognize conflicting behaviors.
   d. Encourage and promote an ethics-based culture within the organization.
   e. Report organizational behavior that is inconsistent with the organization's ethical objectives, as described in applicable policies and procedures.
2. **Objectivity**
   a. Ensure that the Internal Audit function remains free from any condition that threatens the ability of internal auditors to carry out their responsibilities without bias.
   b. Internal auditors will maintain an unbiased mental attitude that allows them to perform assignments objectively.

c. Auditor internal tidak akan memiliki tanggung jawab operasional langsung atau wewenang atas kegiatan yang mereka tinjau.
d. Mengungkapkan gangguan independensi atau objektivitas, pada fakta atau penampilan *(appearance)* setidaknya setiap tahun.
e. Menunjukkan objektivitas profesional dalam mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengkomunikasikan informasi.
f. Auditor Internal akan membuat penilaian yang seimbang dari semua fakta dan keadaan yang tersedia dan relevan.
g. Melakukan tindakan pencegahan yang diperlukan untuk menghindari konflik kepentingan, bias, dan pengaruh yang tidak semestinya.

3. Pengelolaan Fungsi Audit Internal

Tanggung jawab Deputi Audit Internal dalam pengelolaan Fungsi Audit Internal;

a. Menyusun dan melaksanakan Perencanaan Audit Tahunan (PAT) yang disusun dengan mempertimbangkan risiko dan perencanaan kebutuhan sumber daya auditor internal yang didasarkan pada analisis beban kerja, dengan mempertimbangkan masukan dari Ketua Dewan Pengawas/Komite Audit dan Kepala Badan Pelaksana.
b. Mendiskusikan PAT dengan Ketua Dewan Pengawas/ Komite Audit dan Kepala Badan Pelaksana untuk selanjutnya ditinjau dan disetujui.
c. Mengkomunikasikan dampak keterbatasan sumber daya pada rencana audit internal kepada Ketua Dewan Pengawas dan Kepala Badan Pelaksana.
d. Meninjau dan menyesuaikan rencana audit internal, jika perlu, dalam menanggapi perubahan bisnis, risiko, operasi, program, sistem, dan Kontrol BPKH.
e. Berkomunikasi dengan Ketua Dewan Pengawas dan Kepala Badan Pelaksana jika ada perubahan interim yang signifikan terhadap rencana audit internal.
f. Memastikan penugasan audit internal dilakukan, didokumentasikan, dan dikomunikasikan sesuai dengan Standar.
g. Mengoordinasikan tindak lanjut temuan dan rekomendasi audit internal dan audit eksternal, dan mengkomunikasikannya kepada Ketua Dewan Pengawas dan Kepala Badan Pelaksana secara berkala atau untuk setiap perikatan yang relevan.
h. Memastikan Fungsi Audit Internal secara kolektif memiliki atau memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi serta kualifikasi lain yang diperlukan

c. Internal auditors will not have direct operational responsibility or authority over the activities they review.
d. Disclose impairments to independence or objectivity, in fact or appearance, at least annually.
e. Demonstrate professional objectivity in gathering, evaluating, and communicating information.
f. Internal auditors will make a balanced assessment of all available and relevant facts and circumstances.
g. Take necessary precautions to avoid conflicts of interest, bias, and undue influence.

3. Management of the Internal Audit Function

The Deputy of Internal Audit's responsibilities in managing the Internal Audit Function include:

a. Drafting and implementing an Annual Audit Plan (AAP) based on risk considerations and an analysis of auditor resource needs and workload, while also considering input from the Chairman of the Supervisory Board/Audit Committee and Chief Head of the Executive Board.
b. Discussing the AAP with the Chairman of the Supervisory Board/Audit Committee and the Chief of the Executive Board for review and approval.
c. Communicating the impact of resource limitations on the internal audit plan to the Chairman of the Supervisory Board and the Chief of the Executive Board.
d. Reviewing and adjusting the internal audit plan, if necessary, in response to changes in BPKH's business, risks, operations, programs, systems, and controls.
e. Communicating any significant interim changes to the internal audit plan to the Chairman of the Supervisory Board and the Chief of the Executive Board.
f. Ensuring that internal audit assignments are conducted, documented, and communicated in accordance with the Standards.
g. Coordinating the follow-up on internal and external audit findings and recommendations, and communicating these to the Chairman of the Supervisory Board and the Chief of the Executive Board on a regular basis or for each relevant engagement.
h. Ensuring the Internal Audit Function collectively possesses or acquires the necessary knowledge, skills, competencies, and other qualifications to meet

untuk memenuhi persyaratan Standar Audit Internal Global dan memenuhi mandat audit internal.

i. Mengidentifikasi dan mempertimbangkan tren dan isu-isu yang muncul yang dapat mempengaruhi BPKH dan berkomunikasi dengan Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana yang terkait.
j. Mempertimbangkan tren yang muncul dan best practices dalam audit internal.
k. Menetapkan dan memastikan kepatuhan terhadap metodologi yang dirancang untuk memandu Fungsi Audit Internal.
l. Memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur BPKH yang relevan kecuali kebijakan dan prosedur tersebut bertentangan dengan Piagam Audit Internal atau standar.
m. Mengoordinasikan kegiatan dan mempertimbangkan untuk menggunakan pekerjaan penyedia layanan asuransi dan advisori internal dan eksternal lainnya.

4. Komunikasi dengan Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana

Deputi Audit Internal akan melaporkan secara berkala kepada Ketua Dewan Pengawas/Komite Audit dan Kepala Badan Pelaksana mengenai:

a. Mandat Fungsi Audit Internal.
b. Rencana audit internal dan realisasinya.
c. Anggaran Audit Internal.
d. Revisi signifikan terhadap rencana audit internal dan anggaran.
e. Potensi gangguan terhadap independensi, termasuk pengungkapan yang relevan sebagaimana berlaku.
f. Hasil dari Program Asuransi dan Peningkatan Mutu, yang mencakup kesesuaian Fungsi Audit Internal dengan standar yang digunakan dan rencana aksi untuk mengatasi kekurangan Fungsi Audit Internal dan peluang untuk perbaikan.
g. Eksposur risiko dan masalah pengendalian yang signifikan, termasuk risiko kecurangan, masalah tata kelola, dan area fokus lainnya.
h. Hasil jasa asuransi dan advisori.
i. Kualifikasi Auditor Internal dan kebutuhan sumber daya.
j. Penolakan manajemen terhadap hasil audit internal.
k. Penerimaan risiko oleh manajemen yang melewati selera risiko organisasi.

5. Program Asuransi dan Peningkatan Mutu

a. Deputi Audit Internal akan mengembangkan, menerapkan, dan memelihara Program Asuransi dan Peningkatan Mutu yang mencakup semua aspek Fungsi Audit Internal.
b. Deputi Audit Internal akan melakukan komunikasi

the requirements of the Global Internal Audit Standards and fulfill the internal audit mandate.

i. Identifying and considering emerging trends and issues that may affect BPKH and communicating these to the relevant Supervisory and Executive Board members.
j. Considering emerging trends and best practices in internal auditing.
k. Establishing and ensuring compliance with a methodology designed to guide the Internal Audit Function.
l. Ensuring compliance with relevant BPKH policies and procedures, unless those policies and procedures conflict with the Internal Audit Charter or standards.
m. Coordinating activities and considering the use of work from other internal and external assurance and advisory service providers.

4. Communication with the Supervisory Board and Executive Board

The Deputy of Internal Audit will report periodically to the Head of the Supervisory Board/Audit Committee and the Head of the Executive Board on:

a. The mandate of the Internal Audit Function.
b. The internal audit plan and its implementation.
c. The Internal Audit budget.
d. Significant revisions to the internal audit plan and budget.
e. Potential impairments to independence, including relevant disclosures as applicable.
f. Results of the Quality Assurance and Improvement Program, which includes the Internal Audit Function's conformity with the standards used and the action plan to address any shortcomings and opportunities for improvement.
g. Significant risk exposures and control issues, including fraud risks, governance issues, and other areas of focus.
h. Results of assurance and advisory services.
i. The qualifications of Internal Auditors and resource needs.
j. Management's refusal of internal audit results.
k. Management's acceptance of risks that exceed the organization's risk appetite.

5. Quality Assurance and Improvement Program

a. The Deputy of Internal Audit will develop, implement, and maintain a Quality Assurance and Improvement Program that covers all aspects of the Internal Audit Function.
b. The Deputy of Internal Audit will communicate with

dengan Ketua Dewan Pengawas dan Kepala Badan Pelaksana tentang Program Asuransi dan Peningkatan Mutu Fungsi Audit Internal, termasuk hasil penilaian internal dan eksternal.

c. Penilaian eksternal akan dilakukan setidaknya sekali setiap lima tahun oleh penilai independen yang memenuhi syarat dari luar BPKH.

the Chairman of the Supervisory Board and the Chief of the Executive Board about the Internal Audit Function's Quality Assurance and Improvement Program, including the results of both internal and external assessments.

c. External assessment will be conducted at least once every five years by a qualified independent assessor from outside BPKH.

Sertifikasi Profesi

Sertifikasi profesi menjadi sebuah aspek penting bagi auditor untuk memahami perkembangan audit, khususnya terkait kepatuhan terhadap peraturan serta perkembangan terkini. Berikut disampaikan sertifikasi profesi yang dimiliki Bidang Audit Internal hingga akhir tahun 2025.

Professional Certification

Professional certification is crucial aspect for auditors to stay current with audit developments, particularly concerning regulatory compliance and the latest industry trends. The professional certifications held by the Internal Audit Division as of the end of 2025 are listed below.

No	Nama Name	Jabatan Position	Sertifikasi Certification
1	Misbah Taufiqurrohman, Ak., M.Acc., CFE., CIA.,	Deputi Audit Internal Deputy of Internal Audit	• Certified Internal Auditor *(CIA)* • Certified Fraud Examiner *(CFE)* • Chartered Accountant *(CA)* • Certified Public Accountant (CPA) • Manajemen Risiko Perbankan Jenjang 6 Banking Risk Management, Level 6
2	Dhaniarso Aditomo S.E, CA, Ak., MM, M.Ak, M.E, QIA, CHFI.	Kepala Divisi Audit Internal 1 Head of Internal Audit Division 1	• Chartered Accountant (CA) • Manajemen Risiko Perbankan Jenjang 5 Banking Risk Management, Level 5 • *Computer Hacking Forensic Investigator* (CHFI) • *Certified Lead Auditor* (CLA) ISO 9001:2015 • *Qualified internal auditor* (QIA)
3	Yulizar, S.E., MBA., CA., Ak., QIA	Kepala Divisi Audit Internal 2 Head of Internal Audit Division 2	• Chartered Accountant (CA) • Manajemen Risiko Perbankan Jenjang 5 Banking Risk Management, Level 5 • Certified Lead Auditor (CLA) ISO 9001:2015 • Qualified internal auditor (QIA)
4	Hanny Rufaida S.E, M.M, QIA, CRMP.	Senior Manajer Audit Internal 2 Internal Audit 2 Senior Manager	• Certified of Risk Management Professional (CRMP) • Certified Lead Auditor (CLA) ISO 9001:2015 • Islamic Finance Qualification • Manajemen Risiko Perbankan Level 2 Banking Risk Management, Level 2 • Qualified internal auditor (QIA)
5	Dony Perdana S.E, EMIF, QIA, CRMO.	Manajer Audit Internal 2 Internal Audit 2 Manager	• Manajemen Risiko Perbankan Level 1 Banking Risk Management, Level 1 • Certified of Risk Management Officer (CRMO) • Certified Lead Auditor (CLA) ISO 9001:2015 • Manajemen Risiko Perbankan Level 2 Banking Risk Management, Level 2 • Qualified internal auditor (QIA)

No	Nama Name	Jabatan Position	Sertifikasi Certification
6	Muhammad Habibi Ritonga S.Akun, M.Ak, CPA, CFrA, Asean CPA, QIA, Ak.	Manajer Audit Internal 2 Internal Audit 2 Manager	• Certified Public Accountant (CPA) • Asean Certified Public Accountant (ACPA) • Certified Forensic Auditor (CFrA) • State Accountant Registered (RNA) • Manajemen Risiko Perbankan Jenjang 4 Banking Risk Management, Level 4 • Certified Lead Auditor (CLA) ISO 9001:2015 • Qualified internal auditor (QIA) • Certified Analyst Project Finance (CAPF) • Certified Enterprise Risk Analyst (CERA)
7	Lilis Sulistyaningsih S.E, CRMP.	Manajer Audit Internal 1 Internal Audit 1 Manager	• Manajemen Risiko Perbankan Level 1 Banking Risk Management, Level 1 • Certified of Risk Management Professional (CRMP) • Certified Lead Auditor (CLA) ISO 9001:2015 • Islamic Finance Qualification
8	Taufiqi Agmalina S.A, CRMP.	Manajer Audit Internal 1 Internal Audit 1 Manager	• Manajemen Risiko Perbankan Level 1 Banking Risk Management, Level 1 • Certified of Risk Management Professional (CRMP) • Certified Lead Auditor (CLA) ISO 9001:2015 • Islamic Finance Qualification
9	Kamila Muazaroh Savitri S.Stat	Asisten Manajer Audit Internal 1 Internal Audit 1 Assistant Manager	• Manajemen Risiko Perbankan Jenjang 4 Banking Risk Management, Level 4

Pelatihan Deputi Audit Internal

Berikut program peningkatan kompetensi yang diikuti oleh Deputi Audit Internal selaku Pimpinan Audit Internal BPKH, di sepanjang tahun 2025, adalah sebagaimana terlampir di bawah ini.

Internal Audit Deputy Training

This is competency development program attended by the Deputy of Internal Audit, in his capacity as the Head of BPKH's Internal Audit, throughout 2025.

Nama Name	Pelatihan Training	Tanggal Pelatihan Training Date	Penyelenggara Organizer
Misbah Taufiqurrohman, Ak., M.Acc., CFE., CIA.,	*ISO 27001 Security Governance Masterclass*	2 s.d. 5 Desember 2025 December 2 to 5, 2025	PT Inixindo Widya Iswara Nusantara (Inixindo Jogja)

Laporan Pelaksanaan Tugas Bidang Audit Internal

Sepanjang tahun 2025, Bidang Audit Internal BPKH telah menjalankan kegiatan sebagai berikut:

Report of Internal Audit Work

Throughout 2025, BPKH's Internal Audit Division carried out the following activities:

No	**Nama Kegiatan** Activity Name	**Target *output* 1 tahun** Annual output target	**Jenis *output*** Output type	**Realisasi capaian *output*** Realization of output achievement	
				Jumlah Total	**% YoY**
1.	Pengelolaan TPKN, WBS, dan Pelaporan Kinerja Bidang Audit Internal Management of Gratification Control (TPKN), Whistleblowing System (WBS), and Internal Audit Performance Reporting	36	Laporan Report	36	100%
2.	Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Monitoring of Audit Result Follow-Ups	4	Laporan Report	4	100%
3.	Pendampingan Pemeriksaan Auditor Eksternal Facilitation of External Audit Reviews	2	Laporan Report	2	100%
4.	Pelaksanaan Asuransi Umum Fungsi Korporat General Assurance Implementation for Corporate Functions	4	Laporan Report	4	100%
5.	Kegiatan Advisori, Pendampingan SPI, dan Implementasi GRC Fungsi Korporat Advisory Activities, Internal Control System (SPI) Mentoring, and GRC Implementation for Corporate Functions	1	Laporan Report	1	100%
6.	Pelaksanaan Asuransi Umum Fungsi Bisnis General Assurance Implementation for Business Functions	5	Laporan Report	5	100%
7.	Pelaksanaan Asuransi Khusus Special Assurance Implementation	1	Laporan Report	1	100%
8.	Kegiatan Advisori, Pendampingan SPI, dan Implementasi GRC Fungsi Bisnis Advisory Activities, Internal Control System (SPI) Mentoring, and GRC Implementation for Business Functions	1	Laporan Report	1	100%
9.	Penyusunan Perencanaan Audit Tahunan Preparation of Annual Audit Plan	1	Dokumen Document	1	100%
10.	Program Pengembangan dan Penjaminan Kualitas Audit Internal Internal Audit Quality Assurance and Improvement Program	1	Laporan Report	1	100%
	Jumlah Total	**56**		**56**	**100%**

Pelaksanaan Kegiatan Audit dan Konsultansi

Implementation of Audit and Consulting Activities

No	Nama Kegiatan Activity Name	Keterangan Output Output Description
1.	Pengelolaan TPKN, WBS dan Pelaporan Kinerja Bidang Audit Internal Management of Gratification Control (TPKN), Whistleblowing System (WBS), and Internal Audit Performance Reporting	Selama tahun 2025 Bidang Audit Internal telah menyampaikan 12 (dua belas) Laporan TKPN kepada Ketua TKPN dengan rincian: 1. Laporan Penyelesaian Kerugian Negara Tahun 2024 2. Laporan Penyelesaian Kerugian Negara Periode Januari dan Februari 2025 3. Laporan Penyelesaian Kerugian Negara Periode Maret 2025 4. Laporan Penyelesaian Kerugian Negara Periode April 2025 5. Laporan Penyelesaian Kerugian Negara Periode Mei 2025 6. Laporan Penyelesaian Kerugian Negara Periode Juni 2025 7. Laporan Penyelesaian Kerugian Negara Periode Juli 2025 8. Laporan Penyelesaian Kerugian Negara Periode Agustus 2025 9. Laporan Penyelesaian Kerugian Negara Periode September 2025 10. Laporan Penyelesaian Kerugian Negara Periode Oktober 2025 11. Laporan Penyelesaian Kerugian Negara Periode November 2025 12. Laporan Penyelesaian Kerugian Negara Periode Desember 2025 Throughout 2025, the Internal Audit function submitted 12 (twelve) TPKN Reports to the Head of TPKN, detailed as follows: 1. State Loss Settlement Report for 2024 2. State Loss Settlement Report for January and February 2025 Period 3. State Loss Settlement Report for March 2025 Period 4. State Loss Settlement Report for April 2025 Period 5. State Loss Settlement Report for May 2025 Period 6. State Loss Settlement Report for June 2025 Period 7. State Loss Settlement Report for July 2025 Period 8. State Loss Settlement Report for August 2025 Period 9. State Loss Settlement Report for September 2025 Period 10. State Loss Settlement Report for October 2025 Period 11. State Loss Settlement Report for November 2025 Period 12. State Loss Settlement Report for December 2025 Period
2.	Pendampingan Pemeriksaan Auditor Eksternal Facilitation of External Audit Reviews	Pada Tahun 2025 terdapat 4 (empat) kali pelaksanaan pemeriksaan oleh BPK, yaitu: 1. Pemeriksaan terinci atas Laporan Keuangan BPKH Tahun 2024 pada BPKH, Entitas Anak dan Instansi Terkait Lainnya di Provinsi Aceh, Sumatra Utara, Daerah Khusus Jakarta, Jawa Barat, dan Jawa Tengah; 2. Pemeriksaan Interim atas Laporan Keuangan BPKH Tahun 2025 pada BPKH, Entitas Anak dan Instansi Terkait Lainnya di Provinsi Daerah Khusus Jakarta; 3. Pemeriksaan Kepatuhan atas Pengelolaan Keuangan; 4. Penyelenggaraan Ibadan Haji Tahun 1446H/2025M pada Kementerian Agama dan Instansi terkait Lainnya di Arab Saudi; 5. Pemeriksaan Pendahuluan Kepatuhan atas Pengelolaan; 6. Penempatan dan Investasi per 30 Oktober 2025 pada BPKH beserta Entitas Anak dan Instansi Terkait Lainnya di Daerah Khusus Jakarta dan sekitarnya. In 2025, there were 4 (four) audit engagements conducted by the Audit Board of the Republic of Indonesia (BPK), as follows: 1. Detailed Audit of BPKH's 2024 Financial Statements on BPKH, Subsidiaries, and Other Related Institutions in Aceh, North Sumatra, Special Capital Region of Jakarta, West Java, and Central Java Provinces; 2. Interim Audit of BPKH's 2025 Financial Statements on BPKH, Subsidiaries, and Other Related Institutions in the Special Capital Region of Jakarta Province; 3. Compliance Audit of Financial Management and 1446H/2025M Hajj Pilgrimage Administration at the Ministry of Religious Affairs and Other Related Institutions in Saudi Arabia; 4. Preliminary Compliance Audit of Management, Placement, and Investment as of October 30, 2025, on BPKH, Subsidiaries, and Other Related Institutions in the Special Capital Region of Jakarta and Surrounding Areas.

No	Nama Kegiatan Activity Name	Keterangan Output Output Description
3.	Pelaksanaan Asuransi Umum General Assurance Implementation	Pelaksanaan Asuransi Umum Berdasarkan Perencanaan Audit Tahunan: . 1. Pelaksanaan Reviu atas Laporan Keuangan Konsolidasian BPKH Tahun 2024 *(Unaudited)* 2. Audit atas implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2015 dan Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP) ISO 37001:2016 3. Pelaksanaan Audit Pengadaan Barang/Jasa, Penatausahaan dan Pencatatan, serta Pemanfaatan Barang/Jasa Hasil Pengadaan 4. Pelaksanaan Audit Pengelolaan Tresuri dan Pengendalian Keuangan BPKH serta Distribusi Nilai Manfaat *Virtual Account* Pelaksanaan Asuransi Umum Berdasarkan Perencanaan Audit Tahunan: 1. Reviu atas Usulan Anggaran *Refocusing* RKAT 2025 2. Reviu Rancangan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) Badan Pengelola Keuangan Haji untuk Tahun Anggaran 2026. Implementation of General Assurance Based on the Annual Audit Plan: 1. Review of BPKH's Consolidated Financial Statements for FY 2024 (Unaudited) 2. Audit on the Implementation of Quality Management System (QMS) ISO 9001:2015 and Anti-Bribery Management System (ABMS) ISO 37001:2016 3. Audit on Goods/Services Procurement, Administration and Recording, and Utilization of Procured Goods/Services 4. Audit on BPKH Treasury Management and Financial Controls, as well as Virtual Account Return Distribution Implementation of General Assurance Based on the Annual Audit Plan: 1. Review of the Proposed 2025 RKAT Budget Refocusing 2. Review of the Draft Annual Work Plan and Budget (RKAT) of the Hajj Fund Management Agency for Financial Year 2026
4.	Kegiatan Advisori, Pendampingan SPI, dan Implementasi GRC Fungsi Korporasi Advisory Activities, Internal Control System (SPI) Mentoring, and GRC Implementation for Corporate Functions	Bidang Audit Internal telah melakukan reviu Usulan RKAT Divisi Kerjasama Layanan Haji Tahun 2025 yang terdiri Rencana Anggaran Biaya (RAB) yang memuat Program, Kegiatan, Target Kinerja, anggaran pengelolaan keuangan haji; dan Kerangka Acuan Kerja (KAK) yang diusulkan pada anggaran RKAT 2025. The Internal Audit function performed a review of the Proposed 2025 RKAT for the Hajj Services Cooperation Division, which comprised the Budget Plan (RAB)—containing Programs, Activities, Performance Targets, and the hajj fund management budget—and the Terms of Reference (KAK) proposed within the 2025 RKAT budget.
5.	Pelaksanaan Asuransi Umum Fungsi Bisnis Implementation of General Assurance for Business Functions	Audit dan Reviu Berdasarkan PAT : 1. Pelaksanaan Audit Pengelolaan Proses Bisnis Kemaslahatan untuk Mendukung Optimalisasi Distribusi Dana Kemaslahatan 2. Reviu Laporan Keuangan Konsolidasian BPKH Semester I Tahun 2025 3. Audit Pengelolaan Program dan Kegiatan Penghimpunan Dana untuk Mendukung Peningkatan Dana Kelolaan 4. Audit atas Operasional BPKH Limited Audit di luar PAT(*on call*) : Audit Efektivitas Penurunan BOPO pada Bank Muamalat Indonesia Tbk. Audits and Reviews Based on the Annual Audit Plan (PAT): 1. Audit on the Management of Sustainability Business Processes to Support the Optimization of Maslahah Fund Distribution 2. Review of BPKH's Consolidated Financial Statements for First Semester 2025 3. Audit on Program and Activity Management for Fund Collection to Support the Increase in Managed Funds 4. Audit on BPKH Limited Operations Non-Annual Audit Plan (On-Call) Audits: Audit on the Effectiveness of Operating Expense to Operating Income (BOPO) Ratio Reduction at PT Bank Muamalat Indonesia Tbk.
6.	Pelaksanaan Audit Khusus Implementation of Special Assurance	Bidang Audit Internal telah melakukan Audit Khusus untuk menindaklanjuti informasi aduan pada *Whistleblowing System* (WBS) The Internal Audit function conducted Special Audits to follow up on reports received through the Whistleblowing System (WBS).

No	Nama Kegiatan Activity Name	Keterangan Output Output Description
7.	Kegiatan Advisori, Pendampingan SPI, dan Implementasi GRC Fungsi Bisnis Advisory Activities, Internal Control System (SPI) Mentoring, and GRC Implementation for Business Functions	Selama Tahun 2025, Bidang Audit Internal telah menyusun laporan konsultansi dengan *output* kegiatan konsultansi dan pendampingan SPI berdasarkan permintaan dari bidang terkait, yaitu Pendapat Audit atas Transaksi Konversi Valas di atas Asumsi Kurs Anggaran BPIH Tahun 1446H/2025 M. Throughout 2025, the Internal Audit function compiled consultancy reports containing output from advisory services and SPI mentoring based on requests from related divisions, namely providing Audit Opinions on Foreign Exchange Conversion Transactions Exceeding the Budgeted Exchange Rate Assumptions for the 1446H/2025M BPIH.
8.	Penyusunan Perencanaan Audit Tahunan Preparation of the Annual Audit Plan	Sesuai dengan PKBP Nomor 11 Tahun 2024 tentang Piagam Audit Internal,Bidang Audit Internal bertanggung jawab untuk menyusun Perencanaan Audit Tahunan (PAT) yang didasarkan pada pertimbangan risiko *(risk based audit planning)* dan/atau yang sudah menjadi mandat sebagaimana diatur dalam Piagam Audit Internal. Penyusunan PAT dilakukan dengan mempertimbangkan kombinasi antara penilaian risiko BPKH dan faktor-faktor lain seperti: 1. Aspek keuangan, yakni besaran anggaran yang dikelola bidang 2. Status tindak lanjut hasil audit yang belum selesai 3. Masukan dan arahan dari Kepala Badan Pelaksana dan Ketua Dewan Pengawas 4. Waktu terakhir audit dilakukan. In accordance with the Regulation of the Chief of the Executive Board No. 11 of 2024 concerning the Internal Audit Charter, the Internal Audit function is responsible for preparing an Annual Audit Plan (PAT) based on risk considerations (risk-based audit planning) and/or established mandates as regulated in the Internal Audit Charter. The formulation of the PAT is conducted by considering a combination of BPKH risk assessments and other factors, including: 1. Financial aspects, specifically the size of the budget managed by the respective division; 2. Status of pending audit findings and follow-up actions; 3. Inputs and directions from the Chief of the Executive Board and the Chairman of the Supervisory Board; 4. The timeline and frequency of previous audit engagements.
9.	Program Pengembangan dan Penjaminan Kualitas Audit Internal Internal Audit Quality Assurance and Improvement Program	Penilaian mutu Audit Internal dilaksanakan sesuai kerangka praktik profesional internasional (International Professional Practice Framework/IPPF) dengan menggunakan kuesioner. Hasil penilaian dengan menggunakan skala berdasarkan The Institute of Internal Auditor (IIA) *Quality Assessment Manual Scale*, skala Audit Internal berada pada kategori "Secara Umum Sesuai (*Generally Conforms/GC).* ***Opportunity for Improvement***: 1. Mengimplementasikan audit berbantuan *Artificial Intelligence* (AI) oleh auditor internal dalam rangka membantu meningkatkan efisiensi, akurasi dan efektivitas proses audit. Serta peningkatan kompetensi auditor dalam memanfaatkan *Artificial Intelligence* (AI) secara terukur dan terkendali sebagai alat bantu analisis audit agar hasil audit tetap andal dan dapat dipertanggungjawabkan. 2. Mengimplementasikan *combined assurance* dengan bidang-bidang terkait (Kepatuhan, Manajemen Risiko dan Audit Internal) untuk memastikan pelaksanaan asuransi dan advisori dalam kerangka GRC dapat berjalan selaras dan tidak tumpang tindih. 3. Mengatur kebijakan terkait dasar implementasi rating hasil audit sesuai ketentuan berlaku.

No	Nama Kegiatan Activity Name	Keterangan Output Output Description
		The internal audit quality assessment was conducted in accordance with the International Professional Practices Framework (IPPF) using a questionnaire evaluation. Based on The Institute of Internal Auditors (IIA) Quality Assessment Manual Scale, the Internal Audit's rating falls under the category of "Generally Conforms (GC)." **Opportunities for Improvement:** 1. To implement Artificial Intelligence (AI)-assisted auditing for internal auditors to help increase efficiency, accuracy, and effectiveness across audit processes, while improving auditor competency in leveraging Artificial Intelligence (AI) in a measured and controlled manner as an analytical tool to ensure audit outcomes remain reliable and accountable. 2. To implement combined assurance alongside related functions (Compliance, Risk Management, and Internal Audit) to ensure the implementation of assurance and advisory activities within the GRC framework runs in alignment without overlaps. 3. To establish policies regarding the foundation for implementing audit result ratings in accordance with applicable regulations.

Audit Eksternal/Akuntan Publik
External Audit/ Public Accountant

Audit eksternal adalah kegiatan audit yang dilakukan oleh pihak independen yang memenuhi syarat perundang-undangan yang berlaku dan memiliki tujuan untuk menyatakan pendapat, dalam semua hal yang material, apakah laporan keuangan organisasi sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) di Indonesia.

External audit performed by independent party qualified under applicable law, with the objective of expressing an opinion on whether an organization's financial statements are, in all material respects, in accordance with the Indonesian Financial Accounting Standards (SAK).

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) merupakan lembaga pemeriksa keuangan yang diberikan mandat dan kewenangan dari negara untuk melakukan pemeriksaan terhadap pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara yang dilakukan oleh lembaga atau badan negara, termasuk BPKH.

The Supreme Audit Institution of the Republic of Indonesia (BPK RI) is a state audit body mandated and authorized to audit the management and accountability of state finances carried out by government institutions, including BPKH.

Pemeriksaan BPK mencakup 2 (dua) hal yaitu:
1. Pemeriksaan Laporan Keuangan meliputi Neraca, Laporan Operasional, Laporan Arus Kas, Laporan Perubahan Aset Neto, dan Catatan atas Laporan Keuangan;
2. Pemeriksaan Sistem Pengendalian Internal dan Kepatuhan terhadap Ketentuan Peraturan PerUndang-Undangan BPKH.

BPK's audits cover two main areas:
1. Audit of the Financial Statements, which includes the Balance Sheet, Statement of Operations, Statement of Cash Flows, Statement of Changes in Net Assets, and Notes to the Financial Statements;
2. Audit of the Internal Control System and compliance with BPKH's applicable laws and regulations.

Berikut adalah audit BPK terhadap laporan keuangan BPKH dalam 6 (enam) tahun terakhir:

The following shows BPK's audit results on BPKH's financial statements for the past 6 (six) years:

Tahun Buku Financial Year	Penanggung Jawab Pemeriksaan Auditor-in-Charge	Opini Opinion
2025	Widhi Widayat, S.E., M.Si., CA, CSFA, Ak, CFrA, ERMAP, GRCF GRCA	Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) Unqualified Opinion
2024	Widhi Widayat, S.E., M.Si., CA, CSFA, Ak, CFrA, ERMAP, GRCF GRCA	Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) Unqualified Opinion
2023	Dr. Slamet Kurniawan, M.Sc., Ak., CSFA., CPA., CFrA., ERMCP.	Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) Unqualified Opinion
2022	Slamet Kurniawan, M.Sc., Ak., CSFA., CPA., CFrA., ERMCP.	Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) Unqualified Opinion
2021	Dr. Akhsanul Khaq, MBA., Ak., CFE., CMA., CA., CSFA., CPA., CFrA.	Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) Unqualified Opinion
2020	Dede Sukarjo, S.E., M.M., Ak., CA.	Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) Unqualified Opinion

Manajemen Risiko
Risk Management

BPKH menyadari, bahwa penerapan manajemen risiko di lingkup BPKH merupakan bagian penting dari tata kelola pengelolaan dana haji agar aman, likuid, optimal, dan sesuai syariah. Pada dasarnya, penerapan manajemen risiko di lingkup BPKH mengacu pada prinsip *Good Governance*, kehati-hatian *(prudential)*, serta berdasarkan pada regulasi pengelolaan keuangan haji. BPKH telah menerapkan pengelolaan risiko yang efektif melalui proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian terhadap seluruh eksposur risiko. Dengan demikian, penerapan Manajemen Risiko di BPKH dilakukan untuk menciptakan nilai dan melindungi nilai.

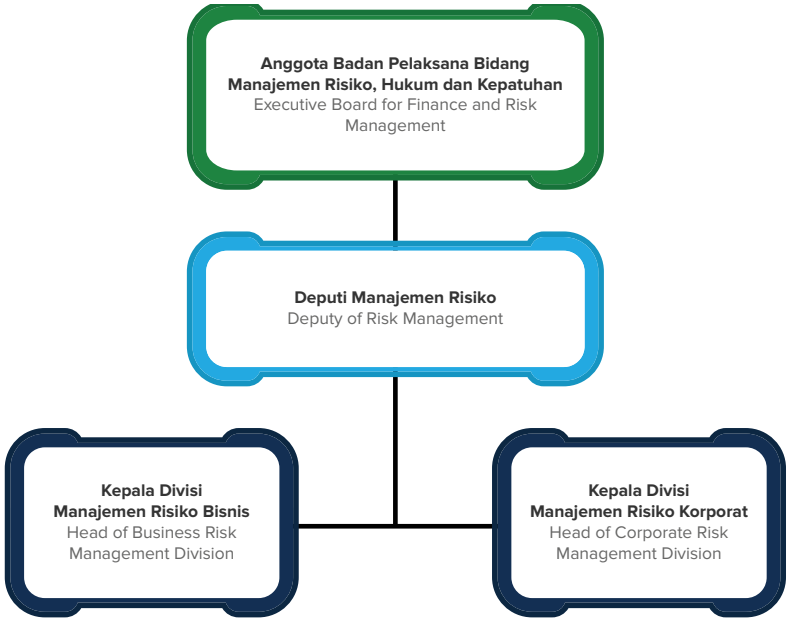
BPKH recognizes that the implementation of risk management within BPKH is an essential component of hajj fund governance to ensure funds remain secure, liquid, optimal, and sharia-compliant. Fundamentally, risk management practices at BPKH adhere to Good Governance principles, prudence, and hajj fund management regulations. BPKH has established effective risk management through comprehensive identification, measurement, monitoring, and control processes across all risk exposures. Consequently, Risk Management at BPKH is executed to create value and protect value.

STRUKTUR ORGANISASI

Kedeputian Manajemen Risiko berada di bawah supervisi Anggota Badan Pelaksana Bidang Manajemen Risiko, Hukum dan Kepatuhan. Kedeputian Manajemen Risiko memiliki 2 (dua) Divisi yaitu Divisi Manajemen Risiko Korporat dan Divisi Manajemen Risiko Bisnis. Berikut disampaikan struktur organisasi Manajemen Risiko BPKH.

ORGANIZATIONAL STRUCTURE

The Deputy of Risk Management operates under the supervision of the Executive Board Member for Risk Management, Legal, and Compliance. It is composed of two divisions: the Corporate Risk Management Division and the Business Risk Management Division. The organizational structure for BPKH's Risk Management is provided below.



TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB

a. Deputi Manajemen Risiko bertugas mengoordinasikan pengelolaan risiko di Badan Pengelola Keuangan Haji.

b. Kepala Divisi Manajemen Risiko Korporat mempunyai tugas mengelola risiko yang terkait dengan korporasi.
c. Kepala Divisi Manajemen Risiko Bisnis mempunyai tugas mengelola risiko bisnis yang dihadapi BPKH.

DUTIES AND RESPONSIBILITIES

a. The Deputy of Risk Management is tasked with coordinating risk management at the Hajj Fund Management Agency.
b. The Head of the Corporate Risk Management Division is responsible for managing corporate-related risks.
c. The Head of the Business Risk Management Division is responsible for managing business risks faced by BPKH.

SERTIFIKASI PROFESI

PROFESSIONAL CERTIFICATION

No	Nama Name	Jabatan Position	Sertifikasi BSMR BSMR Certification
1	Dr. Ir. Acep Riana Jayaprawira, M.Si., CRP., CRGP., CIFM., CPM., CBRS., CRGE., CCCO.	Anggota Badan Pelaksana Bidang Manajemen Risiko, Hukum, dan Kepatuhan Executive Board Member for Risk Management, Legal, and Compliance	1) Sertifikasi Manajemen Risiko Jenjang 7 (BSMR); Risk Management Certification, Level 7 (BSMR); 2) Certified Risk Governance Professional (CRGP); 3) Certified Risk Professional (CRP); 4) Certified International of Financial Management (CIFM); 5) Certified in Business Risk and Sustainability.
2	Eko Surya Lesmana	Deputi Bidang Manajemen Risiko Deputy of Risk Management	1) Sertifikasi Manajemen Risiko Jenjang 7; Risk Management Certification, Level 7; 2) Certified Risk Professional (CRP); 3) Certified Portfolio Manager (CPM); 4) Certified Corporate Coach (CCC); 5) *Treasury Certification Program;* 6) *Treasury Dealer;* 7) Certified Investment Banking (CIB); 8) Wakil Manajer Investasi (WMI). Investment Manager Deputy.

No	Nama Name	Jabatan Position	Sertifikasi BSMR BSMR Certification
3	Sri Yulianti	Kepala Divisi Manajemen Risiko Korporat Head of Corporate Risk Management Division	1) Sertifikasi Manajemen Risiko Jenjang 7; Risk Management Certification, Level 7; 2) Enterprise Risk Management Certified Professional (ERMCP); 3) Certified Risk Professional (CRP); 4) Certified Governance Risk and Compliance Professional (GRCP); 5) Certified ISO 9001 Lead Implementer.
4	Nasermen	Kepala Divisi Manajemen Risiko Bisnis Head of Business Risk Management Division	1) Sertifikasi Manajemen Risiko Jenjang 6; Risk Management Certification, Level 6; 2) Pendidikan Khusus Profesi Advokat (PKPA); Specialized Legal Professional Training (PKPA); 3) Certified Risk Professional (CRP); 4) Certification in Audit Comitte Practices; 5) *Training Islamic Finance (Advance);* 6) *Performance Management System* B18; 7) *Leveraging Funding & Financing Syariah*; 8) *Moody's Risk Analyst* 6.3; 9) Program Pemantapan Nilai-Nilai Kebangsaan (PPNK) Lemhannas; National Values Strengthening Program (PPNK) by the National Resilience Institute (Lemhannas) 10) *Risk Management Competency Assessor at LSPKS;* 11) Wakil *Manager* Investasi; Investment Manager Deputy; 12) PKPA *and Licence* Advokat DPN Reg. 25.25.32915.

KECUKUPAN KEBIJAKAN DAN PROSEDUR MANAJEMEN RISIKO

Penyusunan Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko mengacu kepada Undang-Undang No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji dan Peraturan Pemerintah No. 5 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan Undang-Undang No. 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji. Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko yang telah dimiliki BPKH, diantaranya:

a. Peraturan Kepala Badan Pelaksana BPKH No. 5 Tahun 2019 tentang Pedoman Manajemen Risiko Korporasi.
b. Peraturan Kepala Badan Pelaksana BPKH No. 16 Tahun 2019 tentang Pedoman Manajemen Kelangsungan Usaha (Business Continuity Management).
c. Peraturan Kepala Badan Pelaksana BPKH No. 11 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji No. 7 Tahun 2019 tentang Pedoman Manajemen Risiko Bisnis (posisi per 31 Desember 2025).
d. Peraturan Kepala Badan Pelaksana BPKH No. 6 Tahun 2024 tentang Sistem Manajemen Anti Penyuapan Badan Pengelola Keuangan Haji.

ADEQUACY OF RISK MANAGEMENT POLICIES AND PROCEDURES

Preparation of Risk Management Policies and Procedures is guided by Law No. 34 of 2014 on Hajj Fund Management and Government Regulation No. 5 of 2018 on the Implementation of Law No. 34 of 2014 on Hajj Fund Management. BPKH's existing Risk Management Policies and Procedures include:

a. Chief of BPKH Executive Board Regulation No. 5 of 2019 on Corporate Risk Management Guidelines.
b. Chief of BPKH Executive Board Regulation No. 16 of 2019 on Business Continuity Management Guidelines.
c. Chief of BPKH Executive Board Regulation No. 11 of 2022 on the Amendment to the Chief of Hajj Fund Management Agency Executive Board Regulation No. 7 of 2019 on Business Risk Management Guidelines (position as of December 31, 2025).
d. Chief of BPKH Executive Board Regulation No. 6 of 2024 on the Anti-Bribery Management System of the Hajj Fund Management Agency.

e. Peraturan Kepala Badan Pelaksana BPKH No. 7 Tahun 2024 tentang Sistem Manajemen Mutu Badan Pengelola Keuangan Haji.
f. Peraturan Kepala Badan Pelaksana BPKH No. 4 Tahun 2025 tentang Pedoman Kriteria Penerimaan Risiko untuk BPS BPIH (per 31 Desember 2025).

PRINSIP MANAJEMEN RISIKO

Prinsip Manajemen Risiko merupakan landasan untuk mengelola risiko dan akan menjadi bahan pertimbangan dalam menetapkan kerangka kerja dan proses Manajemen Risiko. Elemen dari prinsip Manajemen Risiko adalah sebagai berikut:

a. Manajemen Risiko dibangun untuk penciptaan dan perlindungan nilai dengan memberikan kontribusi melalui peningkatan kemungkinan pencapaian tujuan dan sasaran;
b. Manajemen Risiko merupakan bagian terintegrasi dari semua kegiatan dan proses bisnis BPKH;
c. Manajemen Risiko memberikan pendekatan yang terstruktur dan komprehensif, sehingga memberikan hasil yang konsisten dan dapat dibandingkan;
d. Penerapan Manajemen Risiko dapat disesuaikan dengan karakteristik dan kompleksitas kegiatan yang dilakukan BPKH;
e. Manajemen Risiko mendorong keterlibatan para pemangku kepentingan, sehingga menghasilkan peningkatan kesadaran dan Manajemen Risiko terinformasi (inklusif).
f. Penerapan Manajemen Risiko sangat dinamis mengikuti perubahan dan peristiwa yang terjadi;
g. Rekomendasi Manajemen Risiko didasarkan atas informasi historis, saat ini dan harapan di masa depan. Manajemen Risiko secara eksplisit memperhitungkan segala batasan dan ketidakpastian yang berkaitan dengan informasi dan harapan tersebut. Manajemen Risiko berupaya memberikan informasi terbaik yang tersedia;
h. Penerapan Manajemen Risiko dipengaruhi oleh faktor budaya dan manusia pada setiap tingkatan;
i. Manajemen Risiko melakukan perbaikan terus - menerus berdasarkan pengalaman dan pembelajaran.

e. Chief of BPKH Executive Board Regulation No. 7 of 2024 on the Quality Management System of the Hajj Fund Management Agency.
f. Chief of BPKH Executive Board Regulation No. 4 of 2025 on the Risk Acceptance Criteria Guidelines for BPS BPIH (as of December 31, 2025).

RISK MANAGEMENT PRINCIPLES

The principles of risk management are the foundation for managing risk and serve as a basis for establishing the risk management framework and process. The elements of these principles are as follows:

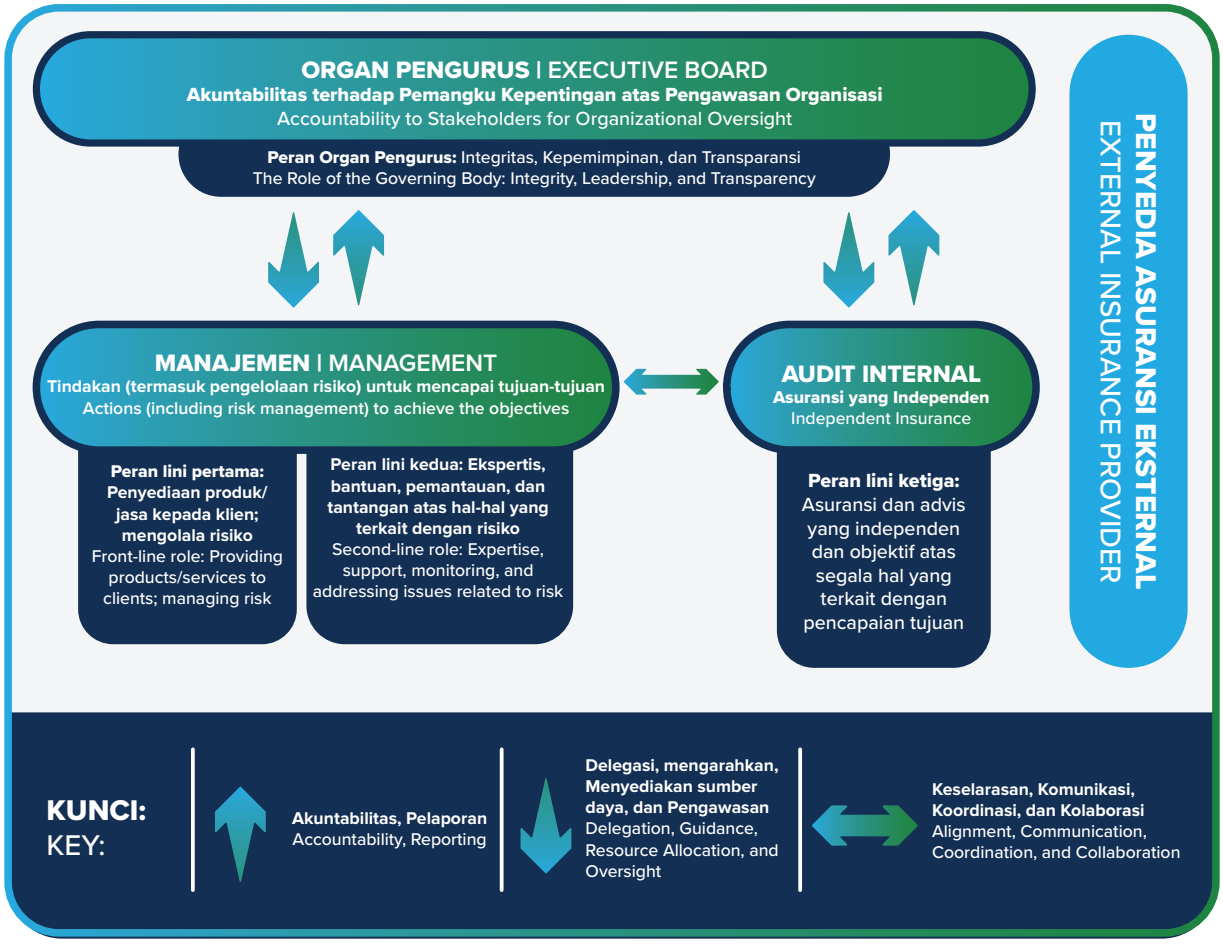
a. Risk management is designed to create and protect value by contributing to the increased likelihood of achieving objectives and goals.
b. Risk management is an integrated part of all BPKH's activities and business processes.
c. Risk management provides a structured and comprehensive approach, resulting in consistent and comparable outcomes.
d. Implementation of risk management can be tailored to the characteristics and complexity of BPKH's activities.
e. Risk management encourages stakeholder involvement, leading to increased awareness and informed (inclusive) risk management.
f. Implementation of risk management is dynamic, adapting to changes and events as they occur.
g. Risk management recommendations are based on historical, current, and forward-looking information. It explicitly accounts for all limitations and uncertainties related to this information and these expectations, and it strives to provide the best available information.
h. Application of risk management is influenced by cultural and human factors at every level.
i. Risk management undergoes continuous improvement based on experience and learning.

PENERAPAN *THREE LINES MODEL*

Dalam *The Three Lines Model*, pengendalian manajemen merupakan lini pertahanan terdepan, sedangkan berbagai fungsi pengendalian risiko dan kepatuhan lain berada di lini kedua, serta Fungsi Audit Internal berada di lini ketiga.

THREE LINES MODEL IMPLEMENTATION

In The Three Lines Model, management control serves as the first line of defense, while various other risk and compliance functions constitute the second line, and the Internal Audit Function forms the third line.



TOP RISK BPKH TAHUN 2025

Badan Pengelola Keuangan Haji memiliki risiko utama sebagai berikut:

BPKH TOP RISKS IN 2025

The Hajj Fund Management Agency faces the following significant risks:

Jenis Risiko Risk Type	Kategori Risiko Risk Category	Pengelolaan Risiko Risk Management
Risiko Kredit Credit Risk	Risiko Keuangan Finance Risk	BPKH mengelola risiko kredit dimulai dari proses identifikasi terhadap calon investasi dan *bank counterparty.* Selajutnya dilakukan penilaian sesuai dengan *Risk Acceptance Criteria* (RAC) untuk mendapatkan mitra investasi dan *bank counterparty* yang berkualitas baik. Selanjutnya, secara reguler dilakukan pemantauan untuk mendeteksi potensi investasi dan penempatan yang bermasalah. Pada Tahun 2025 penempatan dan investasi BPKH tidak ada yang bermasalah. Risiko kredit dapat dimitigasi melalui pengelolaan posisi dan risiko konsentrasi portofolio, tetap konsisten menjaga eksposur risiko kredit dengan limit dan jenis yang telah ditetapkan, menerapkan standar kehati-hatian dan prinsip syariah, penetapan target batasan risiko konsentrasi sesuai peraturan yang berlaku, penetapan tingkat kewenangan dalam proses persetujuan penyediaan dana. BPKH manages credit risk by first identifying potential investments and bank counterparties. Subsequently, an evaluation is performed against the Risk Acceptance Criteria (RAC) to secure well-qualified investment partners and bank counterparties. Furthermore, regular monitoring is conducted to detect potentially problematic investments and placements. Credit risk can be mitigated through managing portfolio positions and concentration risk. This is achieved by consistently managing credit risk exposure within established limits and types, adhering to prudential and sharia principles, setting target concentration risk limits in accordance with applicable regulations, and establishing levels of authority in the fund approval process
Risiko Investasi Investment Risk	Risiko Keuangan Finance Risk	BPKH mengelola risiko investasi dengan melakukan identifikasi terhadap aktivitas penyediaan dana dengan akad berbasis bagi hasil. Pegukuran dilakukan terhadap konsentrasi portofolio aset dengan akad berbasis bagi hasil untuk selanjutnya dilakukan pemantauan secara reguler terhadap eksposur risiko investasi. Tahun 2025, BPKH tidak ada potensi bagi rugi yang terjadi atas penempatan dan investasi. Risiko Investasi dapat dimitigasi melalui: 1. *Cap and floor limit*, dimana mitra investasi akan melakukan hibah atas labanya kepada BPKH jika nilai bagi hasil tidak mencapai angka tertentu *(cap)*, sebaliknya juga BPKH akan melakukan hibah atas pendapatannya kepada *counterparty* ketika nilai bagi hasilnya melebihi angka tertentu *(floor);* 2. Menetapkan limit dan mekanisme pengambilan keputusan investasi dengan akad berbasis bagi hasil. BPKH manages investment risk by identifying profit-sharing-based funding activities. A measurement is performed on the concentration of these profitsharing-based asset portfolios, which is then regularly monitored for investment risk exposure. Investment risk can be mitigated through: 1. Implementing a cap and floor limit, where the investment partner makes a grant from its profits to BPKH if the profit-sharing value does not reach a certain threshold (cap). Conversely, BPKH will also make a grant from its earnings to the counterparty when the profit-sharing value exceeds a certain threshold (floor). 2. Establishing limits and decision-making mechanisms for profit-sharing-based investments.

Jenis Risiko Risk Type	Kategori Risiko Risk Category	Pengelolaan Risiko Risk Management
Risiko Imbal Hasil Return Risk	Risiko Keuangan Finance Risk	BPKH mengelola risiko imbal hasil melalui pengelolaan tingkat imbal hasil yang kompetitif untuk menghasilkan nilai manfaat yang optimal. BPKH memantau secara reguler kinerja pencapaian nilai manfaat yang berasal dari bagi hasil. Risiko Imbal hasil dapat dimitigasi melalui: 1. Melakukan investasi dan penempatan pada instrumen keuangan yang lebih stabil; 2. Bauran dan diversifikasi portofolio investasi dan penempatan; dan 3. Memantau terhadap pergerakan indikator pasar yang mempengaruhi imbal hasil; 4. Memantau faktor ekonomi yang dapat mempengaruhi tingkat imbal hasil. BPKH manages return risk by maintaining competitive return rates to achieve optimal returns. BPKH regularly monitors the performance of returns generated from profit-sharing arrangements. Return risk can be mitigated through: 1. Investing and placing funds in more stable financial instruments. 2. Blending and diversifying the investment and placement portfolio. 3. Monitoring market indicators that affect returns. 4. Monitoring economic factors that can influence return rates.
Risiko Pasar Market Risk	Risiko Keuangan Finance Risk	BPKH mengelola risiko pasar dengan mengoptimalkan struktur neraca untuk memperoleh kurs valuta asing yang optimal dalam rangka pemenuhan dana untuk Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji. Pengukuran risiko pasar dilakukan dengan menghitung *gap* posisi valuta asing yang dimiliki BPKH. Risiko Pasar dapat dimitigasi melalui: 1. Melakukan *marked to market* dan rekonsiliasi terhadap portofolio yang dimiliki; 2. Melakukan prinsip *segregation of duties;* 3. Menerapkan strategi lindung nilai; 4. Melakukan pengkajian secara berkala mengenai tingkat volatilitas pasar, pergerakan nilai tukar dan suku bunga, sasaran bisnis, dan faktor-faktor lainnya. BPKH manages market risk by optimizing its balance sheet structure to obtain optimal foreign currency exchange rates, which is necessary to meet the funding requirements for Hajj Administration Costs. Market risk is measured by calculating the gap in BPKH's foreign currency positions. Market risk can be mitigated through: 1. Performing mark-to-market valuations and reconciliation of the portfolio. 2. Implementing the principle of segregation of duties. 3. Applying a hedging strategy. 4. Conducting periodic assessments of market volatility, exchange and interest rate movements, business objectives, and other relevant factors.
Risiko Likuiditas Liquidity Risk	Risiko Keuangan Finance Risk	BPKH mengelola risiko likuiditas dengan menjaga aset likuid untuk menjaga rasio likuiditas minimal 2 (dua) kali Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji dan menjaga *mismatch* antara jatuh tempo instrumen investasi dan penempatan dengan jatuh tempo kewajiban. Risiko Likuiditas dapat dimitigasi melalui: 1. Diversifikasi investasi dan penempatan (produk, jangka waktu dan lainnya); 2. Menganalisa kecukupan aset likuid untuk memenuhi Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji; dan 3. Menganalisa perubahan posisi dan kondisi likuiditas. BPKH manages liquidity risk by maintaining liquid assets to ensure a minimum liquidity ratio of two times the Hajj Administration Costs. BPKH also manages potential mismatch between the maturities of its investment instruments and its obligations. Liquidity risk can be mitigated through: 1. Diversifying investments and placements (by product, maturity, and other factors). 2. Assessing the adequacy of liquid assets to meet Hajj Administration Costs. 3. Analyzing changes in liquidity positions and conditions.

Jenis Risiko Risk Type	Kategori Risiko Risk Category	Pengelolaan Risiko Risk Management
Risiko Hukum Legal Risk	Risiko Non-Keuangan Non-Finance Risk	BPKH melakukan pengelolaan risiko hukum dengan menggunakan parameter faktor litigasi, faktor kelemahan perikatan dan faktor ketiadaan/perubahan perundang-undangan. BPKH memiliki Divisi Hukum yang memiliki fungsi, tugas dan tanggung jawab terkait *regulatory*, *advisory*, litigasi, advokasi dan bantuan hukum. Risiko Hukum dapat dimitigasi melalui: 1. Memberikan advis hukum dan/atau pendampingan hukum dalam hal terdapat kasus hukum; 2. Standarisasi akad dan perjanjian kerja sama sesuai dengan peraturan yang berlaku; 3. Melakukan tinjauan risiko hukum terkait Perjanjian Kerja Sama/*Non Disclosure Agreement* dengan pihak lain; 4. Melakukan kaji ulang secara rutin terhadap format standar perjanjian dan memastikan kesesuaian dengan peraturan perundangundangan serta ketentuan lain yang berlaku. BPKH manages legal risk by utilizing parameters for litigation factors, contractual weaknesses, and regulatory gaps or changes. BPKH's Legal Division has functions, duties, and responsibilities related to regulatory affairs, advisory, litigation, advocacy, and legal assistance. Legal risk can be mitigated through: 1. Providing legal advice and/or support in the event of litigation. 2. Standardizing contractual and cooperation agreements in accordance with applicable regulations. 3. Conducting legal risk reviews related to cooperation agreements and nondisclosure agreements with other parties. 4. Conducting regular reviews of standard agreement formats to ensure conformity with laws, regulations, and other applicable provisions.
Risiko Kepatuhan Compliance Risk	Risiko Non-Keuangan Non-Finance Risk	BPKH mengelola risiko kepatuhan dengan memperkuat penerapan GCG dan kode etik, memastikan mematuhi ketentuan perundang-undangan dan prisip syariah. Untuk memastikan kepatuhan, Divisi Kepatuhan melakukan *compliance check list, compliance review* dan *compliance asessment*. Risiko Kepatuhan dapat dimitigasi melalui: 1. Memastikan pedoman internal BPKH telah sejalan/harmonis dengan perundang-undangan yang berlaku; 2. Meningkatkan budaya kepatuhan melalui sosialisasi pedoman dan ketentuan kepada seluruh insan BPKH; 3. Meningkatkan *responsibility* untuk menindaklanjuti setiap temuan dari audit internal maupun eksternal. BPKH manages compliance risk by strengthening its implementation of GCG and its code of ethics, ensuring adherence to laws, regulations, and sharia principles. To ensure compliance, the Compliance Division carries out a compliance checklist, compliance review, and compliance assessment. Compliance risk can be mitigated by: 1. Ensuring BPKH's internal guidelines are harmonized with applicable laws and regulations. 2. Strengthening the culture of compliance by communicating guidelines and provisions to all BPKH personnel. 3. Increasing accountability for following up on all findings from internal and external audits.

Jenis Risiko Risk Type	Kategori Risiko Risk Category	Pengelolaan Risiko Risk Management
Risiko Operasional Operational Risk	Risiko Non-Keuangan Non-Finance Risk	BPKH melakukan Pengelolaan Risiko operasional yang bersumber dari kesalahan SDM, proses internal yang kurang memadai. Kegagalan sistem dan adanya kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional BPKH. BPKH menerapkan proses *Risk Control Self Assessment* (RCSA) yang dikerjakan oleh *Risk Champion* secara periodik. Untuk memastikan kelangsungan operasional saat terjadi bencana, BPKH telah memiliki kebijakan *Business Continuity Management* (BCM) yang dilanjutkan dengan proses pengujian dan simulasi bencana di kantor BPKH. Risiko Operasional dapat dimitigasi melalui: 1. Peningkatan kompetensi dan kapabilitas insan BPKH yang terstruktur dan penguatan implementasi nilai-nilai budaya kerja; dan 2. Pengembangan aplikasi dan infrastruktur untuk mendukung operasional BPKH; 3. Pelaksanaan sosialisasi atas ketentuan yang berlaku melalui program Zoomatan untuk memastikan bahwa ketentuan dipahami oleh Insan BPKH; 4. Pembentukan *Crisis Management Team (*CMT) untuk mendukung penerapan kebijakan *Business Continuity Management* (BCM); 5. Peninjauan secara berkala terhadap pedoman, dokumentasi, sistem, rencana kontijensi dan praktek operasional lainnya. BPKH manages operational risk stemming from human resource errors, inadequate internal processes, system failures, and external events. BPKH implements a periodic Risk Control Self-Assessment (RCSA) process, carried out by its Risk Champions. To ensure operational continuity during a disaster, BPKH has a Business Continuity Management (BCM) policy, which is followed by testing and disaster simulation processes at its office. Operational risk can be mitigated by: 1. Increasing the structured competency and capabilities of BPKH personnel, and strengthening the implementation of work culture values. 2. Developing applications and infrastructure to support BPKH's operations. 3. Communicating applicable provisions through the Zoomatan program to ensure they are understood by all BPKH personnel. 4. Forming a Crisis Management Team (CMT) to support the implementation of the BCM policy. 5. Periodically reviewing guidelines, documentation, systems, contingency plans, and other operational practices.

Jenis Risiko Risk Type	Kategori Risiko Risk Category	Pengelolaan Risiko Risk Management
Risiko Reputasi Reputation Risk	Risiko Non-Keuangan Non-Finance Risk	BPKH melakukan pengelolaan risiko reputasi melalui pemantauan secara terus menerus terhadap sumber penyebab risiko reputasi seperti publikasi negatif, pengaduan jemaah haji, pelanggaran etika bisnis, dan kelemahan penerapan tata kelola. BPKH mencatat dan menatausahakan setiap kejadian risiko reputasi untuk mendapatkan mitigasi yang efektif. Risiko Reputasi dapat dimitigasi melalui: 1. Penguatan strategi komunikasi internal dan eksternal dalam menyikapi berita atau publikasi negatif serta mencegah berkembangnya informasi ke arah yang cenderung kontraproduktif; 2. Penetapan strategi penanganan keluhan Jemaah haji; 3. Penetapan strategi penggunaan media yang efektif untuk penanganan berita negatif; 4. Pembentukan Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID) yang berfungsi sebagai pengelola informasi dan dokumentasi; 5. Penetapan prosedur pengelolaan reputasi dalam kondisi krisis; 6. Penerapan strategi keterbukaan informasi kepada masyarakat seperti penyampaian kinerja dan laporan keuangan. BPKH manages reputation risk through continuous monitoring of its root causes, such as negative publicity, pilgrim complaints, business ethics violations, and governance weaknesses. BPKH documents and tracks every reputational risk event to enable effective mitigation. Reputation risk can be mitigated through: 1. Strengthening internal and external communication strategies to respond to negative news or publications and prevent the spread of counterproductive information. 2. Establishing strategy for handling pilgrim complaints. 3. Establishing effective media strategy for addressing negative news. 4. Forming a Public Information and Documentation Officer (PPID) to manage information and documentation. 5. Establishing procedures for managing reputation during a crisis. 6. Implementing public information transparency strategy, such as communicating performance and financial reports.
Risiko Stratejik Strategic Risk	Risiko Non-Keuangan Non-Finance Risk	BPKH mengelola risiko stratejik melalui proses perencanaan strategis jangka panjang dan Perencanaan Kerja dan Anggaran Tahunan (jangka pendek). Penyelarasan strategi lembaga (BPKH) telah di-*cascading* terhadap setiap Bidang. Evaluasi dan pemantauan risiko stratejik dilakukan terhadap pencapaian strategi dan target yang sudah ditetapkan. Risiko Stratejik dapat dimitigasi melalui: 1. Melakukan reviu terhadap rencana bisnis BPKH dengan mempertimbangkan kondisi makro ekonomi, pihak berkepentingan, kapabilitas internal yang sesuai dengan visi dan misi BPKH; dan 2. Membangun sistem yang dapat memonitor indikator utama pencapaian dan deviasi dari strategi yang ditetapkan; 3. Mendorong strategi keuangan haji yang sustain dalam mendukung operasional haji. BPKH manages strategic risk through a long-term strategic planning process and a short-term Annual Work and Budget Plan. The alignment of the agency's strategy has been cascaded to each Division, and strategic risk is evaluated and monitored based on the achievement of established strategies and targets. Strategic risk can be mitigated by: 1. Reviewing BPKH's business plan while considering macroeconomic conditions, stakeholders, and internal capabilities in line with the agency's vision and mission. 2. Building a system to monitor key performance indicators and deviations from the established strategy. 3. Promoting a sustainable hajj finance strategy to support hajj operations.

Jenis Risiko Risk Type	Kategori Risiko Risk Category	Pengelolaan Risiko Risk Management
Risiko Anak Usaha Subsidiaries Risk	Risiko Keuangan dan Risiko Non-Keuangan Finance Risk and Non-Finance Risk	BPKH mengelola risiko anak usaha seiring dengan kepemilikan mayoritas saham di Bank Muamalat Indonesia dan BPKH *Limited*. Risiko anak usaha timbul dari kegiatan operasional, keuangan, dan strategi anak usaha yang mempengaruhi kinerja BPKH. Dalam penilaian risiko anak dengan BPKH dilakukan secara terintegrasi, yaitu dengan menambahkan satu jenis risiko dalam perhitungan riisko komposit BPKH. Risiko anak usaha dapat dimitigasi melalui: 1. Penyusunan *corporate charter* yang mengatur hubungan dan tata kelola antara BPKH sebagai perusahaan induk dengan anak usaha; 2. Penyusunan kebijakan manajemen risiko terintegrasi, meliputi tata kelola risiko, proses manajemen risiko, sistem pengendalian internal dan penerapan manajemen risiko pada masing-masing anak usaha; 3. Menyelanggarakan pertemuan secara reguler untuk menyampaikan profil risiko masing-masing anak usaha; 4. Penyelarasan visi, misi dan strategi antara BPKH sebagai perusahaan induk dengan anak usaha. BPKH manages subsidiaries risk in line with its majority share ownership in Bank Muamalat Indonesia and BPKH Limited. This risk arises from the operational, financial, and strategic activities of the subsidiaries that affect BPKH's performance. Assessment of subsidiaries risk is integrated into BPKH's overall risk framework by adding a single type of risk to the calculation of BPKH's composite risk. Subsidiaries risk can be mitigated by: 1. Drafting a corporate charter that governs the relationship and governance between BPKH as the parent company and its subsidiaries. 2. Drafting an integrated risk management policy that covers risk governance, risk management processes, internal control systems, and the implementation of risk management within each subsidiary. 3. Holding regular meetings to communicate the risk profiles of each subsidiary. 4. Aligning the vision, mission, and strategy between BPKH as the parent company and its subsidiaries.

TINJAUAN ATAS EFEKTIVITAS SISTEM MANAJEMEN RISIKO BPKH

1. Proses Manajemen Risiko

Proses Manajemen Risiko adalah serangkaian proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko. Adapun hal-hal terkait pelaksanaan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko, antara lain:

a. Identifikasi risiko dilakukan secara proaktif pada seluruh produk dan aktivitas.
b. Pengukuran risiko terhadap eksposur risiko BPKH sebagai acuan untuk melakukan pengendalian.
c. Pemantauan risiko terhadap eksposur risiko, toleransi risiko, kepatuhan limit internal hingga hasil stress testing, serta konsistensi pelaksanaan terhadap pedoman.
d. Pengendalian risiko dilakukan dengan cara lindung nilai, sekuritisasi aset hingga metode mitigasi lainnya dengan memperhatikan kriteria prioritas risiko.

REVIEW OF THE EFFECTIVENESS OF BPKH'S RISK MANAGEMENT SYSTEM

1. Risk Management Process

Risk management process is a series of steps for risk identification, measurement, monitoring, and control. Key aspects of implementing this process include:

a. Risk identification is performed proactively across all products and activities.
b. Risk measurement of BPKH's risk exposure serves as a benchmark for control.
c. Risk monitoring includes exposure, risk tolerance, compliance with internal limits, and stress test results, along with the consistency of implementation against guidelines.
d. Risk control is executed through hedging, asset securitization, and other mitigation methods, with close attention to risk priority criteria.

2. **Kecukupan Sumber Daya Manusia Bidang Manajemen Risiko**

   Kecukupan Sumber Daya Manusia Bidang Manajemen Risiko disesuaikan dengan rencana strategis BPKH. Kualifikasi dan sistem penerimaan SDM Bidang Manajemen Risiko mengacu kepada aturan yang mengatur mengenai SDM. Setiap pegawai di Bidang Manajemen Risiko mendapatkan pelatihan dan sertifikasi Manajemen Risiko secara berjenjang.

3. **Kecukupan Sistem Informasi Manajemen Risiko**

   Sistem informasi Manajemen Risiko merupakan bagian dari sistem informasi manajemen BPKH yang disusun dalam bentuk dashboard Manajemen Risiko untuk memberikan informasi yang akurat, lengkap, informatif, tepat waktu dan dapat diandalkan. *Dashboard* Manajemen Risiko dapat digunakan oleh Badan Pelaksana, Dewan Pengawas dan bidang lainnya dalam penerapan Manajemen Risiko untuk menilai, memantau dan memitigasi risiko yang dihadapi dalam rangka proses pengambilan keputusan.

   Sistem informasi Manajemen Risiko yang sudah dibangun diantaranya: SIMANIS (Sistem Informasi Manajemen Risiko) dan HASANAH (Hasil Analisis Akseptasi Risiko).

4. **Kecukupan Sistem Pengendalian Risiko**

   Sistem pengendalian risiko dilakukan agar penerapan Manajemen Risiko berjalan efektif. Penerapan sistem pengendalian internal secara efektif dimaksudkan untuk menjaga aset, menjamin tersedianya pelaporan keuangan yang dapat dipercaya, meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta mengurangi risiko terjadinya kerugian, penyimpangan dan pelanggaran aspek kehati-hatian. Bidang Kepatuhan, Bidang Manajemen Risiko dan Bidang yang membawahkan fungsi Audit Internal berperan aktif dalam meningkatkan efektivitas sistem pengendalian internal secara berkesinambungan.

   Penerapan prinsip pemisahan fungsi *(segregation of duty)* dilaksanakan secara konsisten serta dilakukan evaluasi secara konsisten terhadap efektivitas pengendalian internal akibat dampak perubahan lingkungan internal dan eksternal.

5. **Maturitas Efektivitas Penerapan Manajemen Risiko**

   BPKH melakukan penilaian efektivitas penerapan Manajemen Risiko *(Risk Maturity)* yang dilakukan oleh

2. **Adequacy of Human Resources in Risk Management**

   Adequacy of human resources in the Risk Management Division is aligned with BPKH's strategic plan. The qualifications and recruitment system for risk management personnel are governed by internal human resource regulations. Every employee in the Risk Management Division receives structured risk management training and certification.

3. **Adequacy of the Risk Management Information System**

   Risk management information system is part of BPKH's overall management information system. It is designed as a risk management dashboard to provide accurate, complete, informative, timely, and reliable information. This dashboard can be used by the Executive Board, Supervisory Board, and other divisions for risk management to assess, monitor, and mitigate risks in the decision-making process.

   The risk management information systems that have been developed include SIMANIS (Risk Management Information System) and HASANAH (Risk Acceptance Analysis Results).

4. **Adequacy of the Risk Control System**

   Risk control system is in place to ensure effective implementation of risk management. The internal control system is designed to protect assets, ensure the availability of reliable financial reporting, increase compliance with applicable laws and regulations, and reduce the risk of losses, deviations, and violations of prudential standards. The Compliance Division, Risk Management Division, and the Division overseeing the Internal Audit function all play an active role in continuously enhancing the effectiveness of the internal control system.

   The principle of segregation of duties is consistently implemented, and the effectiveness of internal controls is regularly evaluated to account for changes in the internal and external environment.

5. **Maturity of Risk Management Implementation**

   BPKH conducts an evaluation of risk management effectiveness (Risk Maturity) through an independent

pihak eksternal. Pada tahun 2025, Hasil Penilaian Tingkat Maturitas Penerapan Manajemen Risiko di Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) adalah 4,28 atau berada pada level *"MANAGED"*. Berdasarkan hasil ini, BPKH dinilai telah menjalankan prinsip-prinsip manajemen risiko, serta telah melakukan komunikasi secara proaktif kepada seluruh unit kerja dan individu. BPKH pun dinilai telah menyusun register risiko secara lengkap dan terus berupaya melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

external assessment. In 2025, the Risk Management Maturity Level Assessment score for the Hajj Fund Management Agency (BPKH) reached 4.28, placing it at the "MANAGED" level. Based on these results, BPKH is deemed to have successfully applied risk management principles and maintained proactive communication across all work units and personnel. Furthermore, BPKH was assessed to have developed a comprehensive risk register while continuously pursuing ongoing improvements.

PERNYATAAN BADAN PELAKSANA ATAS KECUKUPAN SISTEM MANAJEMEN RISIKO

Badan Pelaksana menilai bahwa secara umum, pelaksanaan penerapan Manajemen Risiko di BPKH telah berjalan dengan efektif. Di mana, baik Badan Pelaksana, Dewan Pengawas, maupun seluruh insan BPKH telah menjalankan perannya secara aktif dalam mengelola risiko. Penerapan Manajemen Risiko diterapkan secara proaktif sesuai ketentuan yang berlaku untuk mendorong pencapaian tujuan BPKH sesuai UU No. 34 Tahun 2014 yaitu:

1. Meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji;
2. Rasionalitas dan efisiensi penggunaan BPIH; dan
3. Manfaat bagi kemaslahatan umat Islam.

Penerapan sistem Manajemen Risiko telah dilakukan oleh seluruh Unit Kerja melalui proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Badan Pelaksana menerapkan praktik-praktik budaya sadar risiko pada setiap aktivitas organisasi. Badan Pelaksana juga mendorong *risk awareness* di setiap Unit Kerja untuk mendukung praktik Manajemen Risiko yang kuat, serta menjadi cerminan setiap individu pada organisasi dalam pengambilan keputusan.

Evaluasi atas efektivitas penerapan Manajemen Risiko dilakukan melalui laporan profil risiko yang disampaikan oleh Badan Pelaksana kepada Dewan Pengawas.

EXECUTIVE BOARD'S STATEMENT ON THE ADEQUACY OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEM

The Executive Board evaluates that, overall, the implementation of Risk Management at BPKH has run effectively, with the Executive Board, the Supervisory Board, and all BPKH personnel actively fulfilling their roles in managing risks. Risk Management is applied proactively in accordance with prevailing regulations to support the achievement of BPKH's objectives as mandated by Law No. 34 of 2014, namely:

1. Increasing the quality of hajj pilgrimage administration;
2. Ensuring the rationality and efficiency of Hajj Pilgrimage Cost (BPIH) utilization; and
3. Generating benefits for the welfare of the Muslim community.

The implementation of the Risk Management system has been carried out across all Work Units through risk identification, measurement, monitoring, and control processes aligned with their respective duties and responsibilities. The Executive Board fosters risk-aware cultural practices across all organizational activities. Furthermore, the Executive Board actively drives risk awareness within every Work Unit to support robust Risk Management practices, reflecting individual commitment to risk-informed decision-making across the organization.

The evaluation of Risk Management effectiveness is conducted through risk profile reports submitted by the Executive Board to the Supervisory Board.

Sistem Pengendalian Internal
Internal Control System

PENGENDALIAN ATAS PELAKSANAAN OPERASIONAL DAN PELAPORAN KEUANGAN SERTA KEPATUHAN TERHADAP PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Pengendalian atas pelaksanaan operasional, pelaporan keuangan, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan di BPKH merupakan bagian dari Sistem Pengendalian Internal (SPI) dan tata kelola organisasi untuk memastikan pengelolaan dana haji berjalan aman, transparan, akuntabel, efektif, efisien, dan sesuai syariah. BPKH telah menerapkan sistem pengendalian internal atas operasional, di mana BPKH telah melakukan audit secara periodik untuk memastikan kecukupan kebijakan dan prosedur operasional serta pelaksanaannya, memonitor serta memastikan bahwa setiap temuan di lapangan ditindaklanjuti oleh unit kerja terkait. Seluruh manajemen dan pegawai memiliki peran dan tanggung jawab dalam meningkatkan kualitas dan pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal. Sistem Pengendalian Internal yang diterapkan di BPKH terdiri dari unsur pengawasan aktif Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas, aktivitas pengendalian, pemisahan fungsi, sistem akuntansi dan informasi, pemantauan dan tindakan perbaikan, budaya pengendalian, dan kemampuan komunikasi.

BPKH telah menerapkan sistem pengendalian internal sesuai dengan Internasional COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)–Internal Control Framework sejalan dengan pengujian sistem pengendalian internal BPKH yang terdiri dari 5 (lima) komponen, yaitu lingkungan pengendalian (*control environment*), penilaian risiko (*risk assessment*), aktivitas pengendalian (*control activities*), informasi dan komunikasi (*information and communication*), serta pemantauan (*monitoring*).

CONTROL OVER OPERATIONAL IMPLEMENTATION, FINANCIAL REPORTING, AND REGULATORY COMPLIANCE

Control over operational implementation, financial reporting, and compliance with laws and regulations at BPKH is part of the Internal Control System (SPI) and organizational governance, ensuring that hajj fund management is conducted safely, transparently, accountably, effectively, efficiently, and in accordance with sharia principles. BPKH has implemented an internal control system over operations, under which periodic audits are conducted to verify the adequacy of operational policies and procedures as well as their implementation, alongside monitoring and ensuring that all field findings are followed up by relevant work units. All management and personnel hold roles and responsibilities in increasing the quality and implementation of the Internal Control System. The Internal Control System established at BPKH encompasses active oversight by the Executive Board and Supervisory Board, control activities, segregation of duties, accounting and information systems, monitoring and corrective actions, control culture, and communication capabilities.

BPKH has adopted an internal control system aligned with the international COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Internal Control Framework, structured around the 5 (five) core components of internal control evaluation: control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring.

TINJAUAN ATAS EFEKTIVITAS SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL BPKH

BPKH telah melakukan pemeriksaan dan penilaian atas kecukupan dan efektivitas struktur pengendalian internal dan atas kualitas kinerja dalam melaksanakan tanggung jawab yang telah ditentukan BPKH, sehingga membantu proses pengambilan keputusan Badan Pelaksana. Penilaian kecukupan dilakukan untuk mengetahui kehandalan sistem pengendalian yang telah ditetapkan dalam mendukung tercapainya tujuan dan sasaran BPKH secara ekonomis dan efisien.

Penilaian efektivitas dilakukan untuk menentukan sejauh mana struktur pengendalian internal sudah berfungsi dengan

REVIEW OF THE EFFECTIVENESS OF BPKH'S INTERNAL CONTROL SYSTEM

BPKH has conducted an examination and assessment of the adequacy and effectiveness of its internal control structure, as well as the quality of performance in executing its designated responsibilities. This process helps the Executive Board with its decision-making. The adequacy assessment is performed to determine the reliability of the established control system in supporting the economical and efficient achievement of BPKH's objectives and goals.

The effectiveness assessment is conducted to determine the extent to which the internal control structure is functioning

baik yang tercermin melalui penilaian kualitas kinerja yang baik. Penilaian kualitas kinerja merupakan pemeriksaan dan penilaian atas kinerja yang dimaksudkan untuk menentukan sejauh mana tujuan dan sasaran operasional BPKH telah dicapai dan sasaran BPKH secara ekonomis dan efisien.

properly, which is reflected through a good performance quality assessment. The performance quality assessment is an examination and evaluation intended to determine the extent to which BPKH's operational objectives and goals have been achieved.

PERNYATAAN BADAN PELAKSANA DAN/ATAU DEWAN PENGAWAS ATAS KECUKUPAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL

Perwujudan komitmen untuk menjalankan sistem pengendalian internal tercermin dalam upaya BPKH untuk memastikan penerapan yang efektif dari sistem tersebut. Hasil peninjauan bersama dan diskusi antara Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas membawa pada kesimpulan bahwa sistem pengendalian internal BPKH telah memadai. Evaluasi ini juga menunjukkan bahwa BPKH mampu mengidentifikasi dan mengelola risiko dengan cukup efektif, sehingga memberikan fondasi yang kokoh bagi pengelolaan risiko di masa depan.

STATEMENT BY THE EXECUTIVE BOARD AND/OR SUPERVISORY BOARD ON THE ADEQUACY OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM

BPKH's commitment to upholding a robust internal control system is demonstrated by its efforts to ensure the system's effective implementation. The results of a joint review and discussions between the Executive Board and the Supervisory Board have led to the conclusion that BPKH's internal control system is adequate. This evaluation also indicates that BPKH is capable of effectively identifying and managing risks, thereby providing a strong foundation for future risk management.

Perkara Penting
Important Case

PERMASALAHAN HUKUM

Sepanjang tahun 2025, tidak terdapat permasalahan hukum yang dihadapi oleh BPKH, anggota Dewan Pengawas dan anggota Badan Pelaksana, maupun Anak Perusahaan BPKH.

LEGAL PROBLEM

Throughout 2025, BPKH, its Supervisory Board members, and its Executive Board members did not face any legal issues.

SANKSI ADMINISTRATIF

Sepanjang tahun 2025, tidak terdapat sanksi administrasi yang dikenakan oleh otoritas atau lembaga terkait kepada BPKH, anggota Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana, maupun Anak Perusahaan BPKH.

ADMINISTRATIVE SANCTION

Throughout 2025, no administrative sanctions were imposed by relevant authorities or institutions upon BPKH, members of the Supervisory Board and Executive Body, or BPKH Subsidiaries.

Akses Informasi dan Data
Access to Information and Data of the Institution

Dalam rangka memudahkan komunikasi dan akses para pemangku kepentingan termasuk informasi terbaru mengenai laporan kondisi keuangan, non-keuangan, dan data BPKH lainnya yang terkait dengan pertanggungjawaban transparansi serta akuntabilitas, BPKH senantiasa melakukan pembaharuan sarana dan prasarana penunjang penyampaian informasi.

To facilitate communication and access for stakeholders including the latest information on financial, non-financial, and other relevant data related to its transparency and accountability obligations BPKH consistently updates its information delivery infrastructure.

Akses informasi dan data di BPKH dilaksanakan melalui mekanisme keterbukaan informasi publik yang dikelola oleh PPID (Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi). Hal ini merupakan implementasi dari prinsip transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan haji sesuai UU No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.

Komitmen BPKH dalam menerapkan nilai-nilai *Good Governance*, diantaranya melalui keterbukaan informasi dan komunikasi baik secara internal maupun eksternal. Pengelolaan dan Keterbukaan akan informasi tentang BPKH sangat penting dalam membangun citra BPKH di mata para *stakeholder*. BPKH berupaya untuk memberikan informasi yang aktual dan bermanfaat dengan memperhatikan ketentuan terkait data yang tergolong rahasia.

Penyediaan informasi bagi pemerintah maupun masyarakat dapat diakses melalui berbagai media, antara lain:

1. **Media Elektronik**
   a. BPKH telah menyiapkan situs resmi yang beralamat di www.bpkh.go.id.
   b. Situs tersebut menyajikan informasi terkini mengenai berita BPKH dan informasi haji.
2. **Media Sosial**
   BPKH juga menyampaikan informasi pada beberapa media sosial yaitu:
   a. Facebook : BPKH RI
   b. Twitter : @BPKHRI
   c. YouTube : BPKH RI
   d. Instagram dan Thread : @bpkhri
   e. Linkedin : Badan Pengelola Keuangan Haji
3. **Media Cetak**
   Kemudahan mencari informasi di media elektronik saat ini sudah banyak digunakan, tetapi penggunaan media cetak harian juga tetap dijadikan salah satu sarana penyampaian informasi BPKH, selain mematuhi aturan *regulator* juga dapat memberikan informasi kepada masyarakat yang berada di daerah yang masih belum dapat memanfaatkan media elektronik.

Information and data access at BPKH is conducted through a public information disclosure mechanism managed by the Information and Documentation Management Officer (PPID). This serves as an implementation of the transparency and accountability principles in hajj fund management, in accordance with Law No. 14 of 2008 concerning Public Information Openness.

BPKH's commitment to implementing the values of Good Governance is demonstrated through its internal and external information transparency and communication. The management and disclosure of information about BPKH are crucial for building the agency's reputation among its stakeholders. BPKH strives to provide current and useful information while adhering to regulations concerning confidential data.

Information for the government and the public can be accessed through various media channels, including:

1. **Electronic Media**
   a. BPKH has official website at www.bpkh.go.id.
   b. The website provides the latest information on BPKH news and information on hajj.
2. **Social Media**
   BPKH also shares information on several social media platforms:
   a. Facebook: BPKH RI
   b. Twitter: @BPKHRI
   c. YouTube: BPKH RI
   d. Instagram and Thread: @bpkhri
   e. Linkedin : Badan Pengelola Keuangan Haji
3. **Print Media**
   While electronic media is now widely used for information access, daily print media remains a channel for BPKH to disseminate information. This not only complies with regulatory requirements but also provides information to communities in regions that still lack access to electronic media.

Kode Etik
Code of Ethics

BPKH menyadari bahwa untuk memperkuat perannya, dibutuhkan sebuah Pedoman Etika dan Perilaku *(Code of Conduct)* sebagai komitmen BPKH yang mengandung hal-hal yang wajib dilaksanakan dan hal-hal yang wajib dihindari bagi insan BPKH dalam etika bisnis dan etika kerja. Pedoman Etika dan Perilaku merupakan pedoman perilaku bagi seluruh organ dan pegawai dalam menjalankan pengelolaan keuangan haji secara profesional, amanah, transparan, akuntabel, dan sesuai prinsip syariah serta peraturan perundang-undangan.

Dalam pengembangan *Good Governance*, BPKH telah merumuskan berbagai kebijakan yang menyangkut etika. BPKH mengupayakan penerapan standar etika terbaik dalam menjalankan segenap aktivitas operasionalnya sesuai dengan Visi, Misi, dan budaya yang dimiliki melalui implementasi Etika Kerja. Kode etik merupakan norma yang harus dipatuhi oleh setiap anggota Badan Pelaksana, anggota Dewan Pengawas, serta pegawai BPKH selama menjalankan tugasnya untuk menjaga martabat, kehormatan, citra, dan kredibilitas BPKH.

Kode etik BPKH mencakup:
1. Penegakan integritas.
2. Menjaga kerahasiaan.
3. Larangan penyalahgunaan jabatan.
4. Kepatuhan penggunaan dokumen.
5. Larangan benturan kepentingan.

POKOK-POKOK KODE ETIK

Pokok-pokok kode etik BPKH terdiri atas:
1. Etika Institusi BPKH
   a. Komitmen integritas.
   b. Komitmen pemberian kesempatan yang sama kepada seluruh insan BPKH.
   c. Standar etika institusi BPKH dalam berhubungan dengan pemangku kepentingan maupun pihak lain.
2. Etika Insan BPKH
   a. Komitmen Insan BPKH.
   b. Komitmen menjaga nama baik BPKH.
   c. Standar etika perilaku insan BPKH.
   d. Komitmen menjaga informasi rahasia.
   e. Komitmen penggunaan dokumen atau data.
   f. Komitmen menjaga dan menggunakan aset.
   g. Komitmen melaksanakan larangan berperilaku asusila, menggunakan narkoba, serta melakukan perjudian.
   h. Melakukan pencatatan data BPKH dan penyusunan laporan.
   i. Komitmen atas larangan penyalahgunaan jabatan.
   j. Komitmen menghindari benturan kepentingan.

BPKH recognizes that strengthening its role requires a Code of Conduct as a firm commitment, defining mandatory actions and prohibited behaviors for all BPKH personnel in business ethics and workplace conduct. The Code of Conduct serves as a behavioral guideline for all organizational organs and employees in managing Hajj finances professionally, faithfully, transparently, accountably, and in alignment with sharia principles as well as prevailing laws and regulations.

In fostering Good Governance, BPKH has formulated various ethics-related policies. BPKH strives to enforce the highest ethical standards across all operational activities in accordance with its Vision, Mission, and corporate culture through the implementation of Workplace Ethics. The Code of Ethics constitutes a set of norms that every member of the Executive Board, member of the Supervisory Board, and BPKH employee must comply with in executing their duties to uphold the dignity, honor, image, and credibility of BPKH.

The BPKH Code of Ethics includes:
1. Integrity enforcement;
2. Confidentiality maintenance;
3. Prohibition of abuse of position;
4. Compliance in document usage;
5. Prohibition of conflicts of interest.

CORE PRINCIPLES OF CODE OF ETHICS

Core principles of BPKH's code of ethics are comprised of:
1. Institutional ethics
   a. Commitment to integrity.
   b. Commitment to provide equal opportunity to all BPKH personnel.
   c. Ethical standards for BPKH's interactions with stakeholders and other parties.
2. Personnel Ethics
   a. Commitment of BPKH personnel.
   b. Commitment to maintain BPKH's reputation.
   c. Ethical standards for the behavior of BPKH personnel.
   d. Commitment to maintain confidentiality of information.
   e. Commitment to the proper use of documents and data.
   f. Commitment to the protection and use of assets.
   g. Commitment to the prohibition of immoral behavior, drug use, and gambling.
   h. Recording of BPKH data and preparation of reports.
   i. Commitment to the prohibition of abuse of authority.
   j. Commitment to avoiding conflicts of interest.

k. Etika melakukan aktivitas politik.
l. Komitmen terhadap ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

PERNYATAAN BAHWA KODE ETIK BERLAKU UNTUK SEMUA JENJANG ORGANISASI

Sesuai dengan Peraturan BPKH Nomor 2 Tahun 2025 tentang Perubahan atas Peraturan BPKH Nomor 3 Tahun 2018 tentang Kebijakan Kepatuhan, Penerapan Good Corporate Governance, Kode Etik, dan Pakta Integritas Badan Pengelola Keuangan Haji, Kode Etik berlaku bagi seluruh Anggota Badan Pelaksana, Anggota Dewan Pengawas, dan pegawai BPKH pada seluruh jenjang organisasi.

Kode Etik menjadi pedoman perilaku dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab untuk menjaga martabat, kehormatan, citra, serta kredibilitas BPKH. Untuk memastikan penerapannya, BPKH menyusun ketentuan dan kebijakan yang menegaskan kewajiban setiap insan BPKH untuk menjunjung tinggi integritas, profesionalisme, kepatuhan, dan tata kelola yang baik dalam menja

MAJELIS KEHORMATAN KODE ETIK

Untuk menegakkan kode etik dalam lingkungan kerja, BPKH telah membentuk Majelis Kehormatan Kode Etik yang bersifat *ad hoc* dan terdiri atas unsur Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas dan sekiranya dianggap perlu, Badan Pelaksana dapat mengundang pihak luar sebagai anggota majelis kehormatan kode etik.

PENYEBARLUASAN DAN SOSIALISASI KODE ETIK

Dalam rangka memastikan pemahaman dan penerapan Kode Etik secara konsisten pada seluruh jenjang organisasi, BPKH melaksanakan kegiatan penyebarluasan dan sosialisasi ketentuan Kode Etik kepada Anggota Dewan Pengawas, Anggota Badan Pelaksana, dan pegawai BPKH. Kegiatan tersebut mengacu pada Peraturan BPKH Nomor 2 Tahun 2025 tentang perubahan atas Peraturan BPKH Nomor 3 Tahun 2018 mengenai Kebijakan Kepatuhan, Penerapan *Good Corporate Governance*, Kode Etik, dan Pakta Integritas BPKH, serta ketentuan mengenai Dewan Kehormatan Kode Etik BPKH.

k. Ethics in engaging in political activities.
l. Commitment to compliance with laws and regulations.

STATEMENT ON THE APPLICABILITY OF THE CODE OF ETHICS TO ALL ORGANIZATIONAL LEVELS

In accordance with BPKH Regulation No. 2 of 2025 regarding the Amendment to BPKH Regulation No. 3 of 2018 on Compliance Policy, Good Corporate Governance Implementation, Code of Conduct, and Integrity Pact of the Hajj Fund Management Agency, the Code of Conduct applies to all Members of the Executive Board, Members of the Supervisory Board, and BPKH employees across all organizational levels.

The Code of Conduct serves as a behavioral guideline in implementing duties and responsibilities to uphold the dignity, honor, corporate image, and credibility of BPKH. To ensure its effective implementation, BPKH formulates regulations and policies reinforcing the obligation of every BPKH personnel to uphold high standards of integrity, professionalism, compliance, and good governance in fulfilling the mandate of managing hajj fund.

HONORARY COUNCIL OF THE CODE OF ETHICS

To uphold the code of ethics in the workplace, BPKH has established an ad hoc Honorary Council of the Code of Ethics. The council is composed of members from the Executive Board and the Supervisory Board, and should it be deemed necessary, the Executive Board may invite outside parties to serve as members.

DISSEMINATION AND SOCIALIZATION OF THE CODE OF ETHICS

In accordance with BPKH Regulation No. 2 of 2025 on the Amendment to BPKH Regulation No. 3 of 2018 on the Compliance Policy, Implementation of Good Corporate Governance, the Code of Conduct, and the BPKH Integrity Pact, the Code of Conduct applies to every member of the Executive Board, Supervisory Board, and BPKH employee at all organizational levels.

Selain sosialisasi, BPKH juga melakukan pengukuran tingkat pemahaman melalui penyebaran kuesioner dan pelaksanaan uji kepatuhan. Kegiatan ini dilakukan untuk memastikan bahwa Kode Etik telah dipahami, terinternalisasi, dan diterapkan oleh seluruh insan BPKH dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

The Code of Conduct serves as a behavioral guideline while performing their duties and responsibilities to uphold BPKH's dignity, honor, reputation, and credibility. To ensure its implementation, BPKH has formulated provisions and policies affirming the obligation of every BPKH personnel to uphold integrity, professionalism, compliance, and good governance in conducting the mandate of Hajj financial management.

UPAYA PENERAPAN DAN PENEGAKAN KODE ETIK

1. Komitmen penegakan kode etik.
2. Pakta integritas.
3. Sosialisasi program.
4. Pelanggaran.
5. Sanksi atas pelanggaran kode etik.
6. Penghargaan atas kepatuhan terhadap kode etik.

EFFORTS TO IMPLEMENT AND ENFORCE THE CODE OF ETHICS

1. Commitment to uphold the code of ethics.
2. Integrity pact.
3. Program communication.
4. Violations.
5. Sanctions for code of ethics violations.
6. Recognition for compliance with the code of ethics.

PELANGGARAN DAN SANKSI

Pelanggaran kode etik dalam Peraturan Kepala Badan Pengelola Keuangan Haji No. 15 Tahun 2023 tentang Pelaksanaan Peraturan Badan Pengelola Keuangan Haji No. 4 Tahun 2023 tentang Pengelolaan Kepegawaian Badan Pengelola Keuangan Haji masuk dalam kategori pelanggaran sedang.

Adapun sesuai dengan ketentuan Pasal 90 PKBP No. 15 Tahun 2023, jenis sanksi pelanggaran disiplin sedang Pegawai terdiri dari sanksi berikut:

a. Teguran tertulis ketiga, yang berlaku untuk masa paling lama 6 (enam) bulan;
b. Penundaan kenaikan level/tingkat jabatan untuk masa maksimal 6 (enam) bulan;
c. Penurunan level/tingkat jabatan setingkat lebih rendah untuk masa maksimal 6 (enam) bulan;
d. Penundaan keikutsertaan dalam pengembangan Pegawai selama 1 (satu) tahun;
e. Peringatan keras disertai skorsing jabatan, pemotongan manfaat, gaji dan sebagainya; dan/atau

f. Sanksi lainnya yang ditetapkan oleh rapat anggota Badan Pelaksana atas masukan dari Dewan Pengawas.

VIOLATION AND SANCTION

Code of Conduct violations under the Regulation of the Chief of the Hajj Fund Management Agency No. 15 of 2023 concerning the Implementation of the Hajj Fund Management Agency Regulation No. 4 of 2023 on Personnel Management are categorized as moderate disciplinary infractions.

In accordance with Article 90 of Regulation of the Chief of the Executive Board No. 15 of 2023, sanctions for moderate disciplinary infractions by employees consist of the following:

a. Third written warning, valid for a maximum period of 6 (six) months;
b. Deferment of promotion in position level/grade for a maximum period of 6 (six) months;
c. Demotion to a position level/grade one step lower for a maximum period of 6 (six) months;
d. Deferment of participation in employee development programs for 1 (one) year;
e. Severe reprimand accompanied by suspension from position, reduction of benefits, salary, and related entitlements; and/or
f. Other sanctions determined by the Executive Board members' meeting based on input from the Supervisory Board.

JUMLAH PELANGGARAN KODE ETIK BESERTA SANKSI YANG DIBERIKAN

Sepanjang tahun 2025, terdapat 5 (lima) pelanggaran kode etik oleh Insan BPKH dan telah ditindaklanjuti sebagaimana aturan yang berlaku di lingkup BPKH.

NUMBER OF CODE OF ETHICS VIOLATIONS AND SANCTIONS IMPOSED

Throughout 2025, there were 5 (five) Code of Ethics violations by BPKH Personnel, all of which have been followed up in accordance with the prevailing regulations within BPKH.

SOSIALISASI BUDAYA KEPATUHAN

Dalam rangka mendukung terciptanya budaya kepatuhan, yaitu *Compliance Awareness* sesuai amanat pada PKBP No. 3 Tahun 2019 tentang Pedoman Operasi Baku Kepatuhan, Bidang Kepatuhan berkomitmen untuk selalu meningkatkan pemahaman peraturan oleh seluruh Insan BPKH. Bidang Kepatuhan juga turut mendukung terciptanya Budaya Kepatuhan pada seluruh kegiatan operasional BPKH pada setiap jenjang organisasi termasuk pihak terkait, dengan cara memastikan bahwa setiap *stakeholder* BPKH memahami dan mematuhi peraturan perundangan berkaitan dengan pengelolaan keuangan haji.

SOCIALIZATION OF COMPLIANCE CULTURE

In support of creating a culture of compliance, specifically Compliance Awareness, as mandated by BPKH Chief of Executive Board Regulation No. 3 of 2019 on the Standard Operating Procedures for Compliance, the Compliance Division is committed to consistently improving the understanding of regulations among all BPKH personnel. The division also supports establishing a Culture of Compliance across all of BPKH's operational activities at every organizational level, including with external parties, by ensuring that every BPKH stakeholder understands and complies with the laws and regulations concerning hajj fund management.

Selama tahun 2025, BPKH melalui Divisi Kepatuhan telah melakukan *Compliance Awareness* atau sosialisasi kepada pihak internal dan eksternal BPKH, sebagai berikut:

In 2025, BPKH, through its Compliance Division, conducted Compliance Awareness for both internal and external parties, as follows:

No	Nama Kegiatan Activity Name	Waktu Pelaksanaan Implementation Date
1	Sosialisasi PBPKH No. 1 Tahun 2025 tentang Tata Cara dan Bentuk Investasi Keuangan Haji Dissemination of BPKH Regulation No. 1 of 2025 concerning Procedures and Forms of Hajj Financial Investment	17 Januari 2025 January 17, 2025
2	Sosialisasi Pelaporan SPT 2024 dan *Update* Aplikasi *Greatday* Dissemination of 2024 Annual Tax Return Filing and GreatDay Application Updates	21 Januari 2025 January 21, 2025
3	Sosialisasi Penyampaian Pelaporan LHKPN di Lingkungan BPKH oleh KPK Dissemination of State Officials' Wealth Report Submission within BPKH by the Corruption Eradication Commission	7 Februari 2025 February 7, 2025
4	Sosialisasi dan Diskusi Akad Wakalah Haji Khusus Dissemination and Discussion on Special Hajj Wakalah Contracts	11 Februari 2025 February 11, 2025
5	Sosialisasi Pemeringkatan Efek oleh PT Pefindo Dissemination of Credit Rating by PT Pefindo	7 Maret 2025 March 7, 2025
6	Sosialisasi PKBP No. 14 Tahun 2024 tentang Sistem Manajemen Keamanan Informasi di Lingkungan BPKH Dissemination of Regulation of the Chief of the Executive Board No. 14 of 2024 concerning Information Security Management System within BPKH	21 Maret 2025 March 21, 2025
7	Sosialisasi Pemahaman Akad Syariah di Lingkungan BPKH Dissemination of Sharia Contract Understanding within BPKH	25 April 2025 April 25, 2025
8	Sosialisasi SMKI untuk Tim Pengembang Aplikasi BPKH Apps Tahun 2025 SMKI Dissemination for the 2025 BPKH Apps Development Team	16 Mei 2025 May 16, 2025
9	Kegiatan *Sharing Session Structure Products* di BPKH dengan PT Manulife Investment Management Sharing Session on Structured Products at BPKH with PT Manulife Investment Management	23 Mei 2025 May 23, 2025

No	Nama Kegiatan Activity Name	Waktu Pelaksanaan Implementation Date
10	Zoomatan Sosialisasi Penyesuaian IKU BPKH 2025 Zoomatan Dissemination on BPKH 2025 Key Performance Indicator Adjustments	23 Mei 2025 May 23, 2025
11	Sosialisasi PKBP No. 3 Tahun 2025 tentang Pedoman Investasi Surat Berharga Dissemination of Regulation of the Chief of the Executive Board No. 3 of 2025 concerning Guidelines for Investment in Securities	20 Juni 2025 June 20, 2025
12	Sosialisasi Kode Etik dan Pengelolaan Kepegawaian BPKH Dissemination of the Code of Ethics and BPKH Personnel Management	1 Agustus 2025 August 1, 2025
13	Sosialisasi SOP dan Instruksi Kerja (IK) Terkait Tata Kelola Teknologi Informasi (TI) Dissemination of SOPs and Work Instructions Related to Information Technology Governance	28 Agustus 2025 August 28, 2025
14	Sosialisasi PKBP No. 4 Tahun 2025 tentang Pedoman Kriteria Penerimaan Risiko untuk Bank Penerima Setoran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji Dissemination of Regulation of the Chief of the Executive Board No. 4 of 2025 concerning Guidelines for Risk Acceptance Criteria for Hajj Pilgrimage Cost Receiving Deposit Banks	29 Agustus 2025 August 29, 2025
15	Sosialisasi Pengendalian Gratifikasi, Anti Korupsi, dan Survei Penilaian Integritas di Lingkungan BPKH oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) Dissemination of Gratification Control, Anti-Corruption, and Integrity Assessment Survey within BPKH by the Corruption Eradication Commission	8 September 2025 September 8, 2025
16	Sosialisasi PKBP No. 1 Tahun 2025 tentang Perubahan Ketiga PKBP No. 14 Tahun 2020 tentang Pedoman Akuntansi Keuangan BPKH Dissemination of Regulation of the Chief of the Executive Board No. 1 of 2025 concerning the Third Amendment to Regulation of the Chief of the Executive Board No. 14 of 2020 concerning BPKH Financial Accounting Guidelines	19 September 2025 September 19, 2025
17	Sosialisasi PKBP No. 6 Tahun 2025 tentang Pedoman Investasi Emas Dissemination of Regulation of the Chief of the Executive Board No. 6 of 2025 concerning Gold Investment Guidelines	10 Oktober 2025 October 10, 2025
18	Sosialisasi PKBP No. 7 Tahun 2025 tentang Tata Laksana Riset di Lingkungan Badan Pengelola Keuangan Haji Dissemination of Regulation of the Chief of the Executive Board No. 7 of 2025 concerning Research Governance within the Hajj Fund Management Agency	24 Oktober 2025 October 24, 2025
19	Sosialisasi PKBP No. 5 Tahun 2025 tentang Tata Cara Penetapan dan Pendistribusian Nilai Manfaat Setoran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji dan/atau Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji Khusus Dissemination of Regulation of the Head of the Executive Board No. 5 of 2025 concerning Procedures for the Determination and Distribution of Returns on Hajj Pilgrimage Cost Deposits and/or Special Hajj Pilgrimage Cost Deposits	7 November 2025 November 7, 2025
20	Sosialisasi BPS BPIH Penerima kepada Bank Aladin Syariah Dissemination of BPS BPIH Onboarding to Bank Aladin Syariah	10 November 2025 November 10, 2025
21	Sosialisasi Implementasi ISO 27001 SMKI kepada Pengembang Aplikasi Dissemination of ISO 27001 SMKI Implementation for Application Developers	10 November 2025 November 10, 2025
22	Sosialisasi Surat Keputusan Kepala BPKH No. 421/BPKH.00/12/2023 tentang Rencana Strategis Badan Pengelola Keuangan Haji Tahun 2022-2027 Dissemination of Decree of the Chief of the Executive Board No. 421/BPKH.00/12/2023 concerning the Strategic Plan of the Hajj Fund Management Agency for 2022–2027	14 November 2025 November 14, 2025
23	Sosialisasi Hari Anti Korupsi Sedunia (HAKORDIA) Dissemination of International Anti-Corruption Day (HAKORDIA)	17 Desember 2025 December 17, 2025

Sistem Pelaporan Pelanggaran
Whistleblowing System

Dalam rangka meningkatkan efektivitas penerapan *Good Governance*, BPKH telah menerapkan Sistem Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing System*/WBS) yaitu sistem yang mengelola pengaduan/penyingkapan mengenai perilaku melawan hukum, perbuatan tidak etis/tidak semestinya secara rahasia, anonim dan mandiri yang digunakan untuk mengoptimalkan peran serta Insan BPKH dan pihak lainnya dalam mengungkapkan pelanggaran yang terjadi di lingkup BPKH.

To increase the effectiveness of its Good Governance (GG) implementation, BPKH has implemented a Whistleblowing System (WBS). This system manages confidential, anonymous, and independent reports or disclosures of unlawful, unethical, or improper conduct. The system is designed to optimize the participation of BPKH personnel and other parties in revealing violations that occur within the agency.

Di samping itu, BPKH JUGA telah membuat aplikasi WBS atau sistem pelaporan atas kecurigaan terjadinya pelanggaran dan/atau ketidakpuasan yang dapat diakses dalam *website* resmi BPKH.

In addition, BPKH has developed a WBS application—a reporting system for suspected violations and/or grievances—which is accessible on its official website.

STRUKTUR DAN MEKANISME WBS BPKH

Mekanisme penanganan pelaporan pelanggaran yang jelas merupakan hal yang mutlak diperlukan, agar tidak terjadi perselisihan atau potensi sengketa yang berlarut-larut, untuk itu dibutuhkan sebuah pedoman sebagai acuan dalam penanganan pelanggaran di lingkup organisasi. Adapun pelaksanaan Sistem Pelaporan Pelanggan di lingkup BPKH mengacu pada PKBP BPKH No. 8 Tahun 2022 tentang Tata Cara Pengelolaan dan Tindak Lanjut Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing*) di Lingkungan BPKH. Peraturan ini mengatur berbagai hal terkait pelaksanaan dan pengelolaan WBS di lingkungan BPKH.

WBS STRUCTURE AND MECHANISM OF BPKH

Clear mechanism for handling violation reporting is an absolute necessity to prevent disputes or potential prolonged litigation. To this end, a reference guideline is required to govern the handling of violations within the organization. The implementation of the Violation Reporting System (Whistleblowing System) within BPKH refers to Regulation of the Chief of the Executive Board No. 8 of 2022 concerning Procedures for the Management and Follow-Up of Violation Reporting (Whistleblowing) within BPKH. This regulation governs various matters regarding the implementation and management of the WBS within BPKH.

MEKANISME PENYAMPAIAN LAPORAN

Pelanggaran adalah perbuatan, perkataan, dan/atau sikap yang dilakukan oleh anggota Badan Pelaksana dan/atau anggota Dewan Pengawas dan/atau Pegawai BPKH yang melanggar peraturan perundang-perundangan termasuk Peraturan BPKH, PKBP BPKH, Kode Etik, Pedoman Perilaku Profesional, prinsip atau pedoman akuntansi, kebijakan BPKH, kecurangan *(fraud)* dan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN), tindak pidana, dan/atau tindakan yang membahayakan keselamatan kerja yang terjadi di lingkungan BPKH.

REPORTING MECHANISM

A violation is any act, word, or conduct committed by a member of the Executive Board, Supervisory Board, or a BPKH employee that infringes upon laws and regulations, including BPKH Regulations, BPKH Chief of Executive Board Regulations, the Code of Ethics, Professional Conduct Guidelines, accounting principles or guidelines, BPKH policies, fraud, Corruption, Collusion, and Nepotism (KKN), criminal acts, and/or actions that endanger workplace safety within BPKH.

Pengaduan dapat disampaikan secara lisan, tertulis dan/atau surat elektronik. Pengaduan dapat disampaikan melalui media:

1. Aplikasi WBS BPKH pada situs BPKH;
2. Layanan pesan singkat;
3. Surat elektronik (e-mail);
4. Telepon atau secara tatap muka kepada Unit Penanganan Pengaduan; dan/atau
5. Surat.

Complaints can be submitted verbally, in writing, or via electronic mail. Complaints can be made through the following channels:

1. The BPKH WBS application on the BPKH website;
2. Short message service (SMS);
3. Electronic mail (e-mail);
4. Telephone or in person to the Complaints Handling Unit;
5. Mail.

SISTEM PERLINDUNGAN BAGI PELAPOR

Pelapor pelanggaran diberikan jaminan perlindungan dalam rangka menjamin keamanan pihak pelapor dan keluarga. Perlindungan bagi pelapor termasuk penanganan pengaduan telah diatur dalam PKBP No. 8 Tahun 2022. Dalam penanganan dan penyelesaian pengaduan, pelapor memiliki hak untuk:

1. Mendapatkan perlindungan kerahasiaan identitasnya.
2. Mendapatkan kesempatan untuk dapat memberikan keterangan secara bebas tanpa paksaan dari pihak manapun.
3. Mendapatkan informasi mengenai tahapan Pengaduan yang didaftarkannya.
4. Mendapatkan perlakuan yang sama dan setara dengan Terlapor dalam Pemeriksaan.
5. Mengajukan bukti untuk memperkuat Pengaduannya.
6. Mendapatkan salinan Berita Acara Pemeriksaan (BAP) atas dirinya.
7. Mendapatkan perlindungan dari adanya ancaman fisik dan/atau tuntutan hukum, baik secara pidana ataupun perdata.
8. Apabila Pelapor merupakan Pegawai BPKH, mendapatkan perlindungan atas karirnya di BPKH.

MEKANISME TINDAK LANJUT LAPORAN

1. Setiap pengaduan yang diterima, diberikan nomor register melalui aplikasi WBS BPKH.
2. Nomor register digunakan sebagai identitas pelapor untuk melakukan komunikasi antara pihak pelapor dengan penerima pengaduan.
3. Petugas Unit Penanganan Pengaduan yang menerima pengaduan wajib memasukkan ke dalam Aplikasi WBS BPKH.
4. Unit Penanganan Pengaduan melakukan verifikasi atas setiap laporan pengaduan yang diterima.
5. Unit Penanganan Pengaduan dapat meminta tambahan bukti dan/atau data dari Pelapor.
6. Dalam hal Unit Penanganan Pengaduan menganggap pengaduan memenuhi syarat, Unit Penanganan Pengaduan menyampaikan Pengaduan ke Unit Penyelesaian Pengaduan untuk ditindaklanjuti.
7. Dalam hal yang menjadi Terlapor adalah anggota Badan Pelaksana dan/atau anggota Dewan Pengawas, maka:
   a. Unit Penanganan Pengaduan menyampaikan kepada Dewan Pengawas untuk mempertimbangkan dan membentuk atau meminta Kepala Badan Pelaksana untuk membentuk Dewan Kehormatan Kode Etik,

PROTECTION SYSTEM FOR WHISTLEBLOWER

Whistleblowers are guaranteed protection to ensure the safety of themselves and their families. This protection, which includes the handling of complaints, is regulated in BPKH Chief of Executive Board Regulation No. 8 of 2022. During the handling and resolution of a complaint, a whistleblower has the right to:

1. Have their identity protected and kept confidential.
2. Give a statement freely, without coercion from any party.
3. Receive information about the stages of their registered complaint.
4. Receive equal and fair treatment to the reported party during an examination.
5. Submit evidence to support their complaint.
6. Receive a copy of their Examination Report (BAP).
7. Be protected from physical threats and/or legal actions, both criminal and civil.
8. If the whistleblower is a BPKH employee, receive protection against career-related repercussions

MECHANISM FOR REPORT FOLLOW-UP

1. Every complaint received is assigned a registration number through the BPKH Whistleblowing System application.
2. This registration number serves as the whistleblower's identity for all communication between them and the complaints handling unit.
3. The officer who receives a complaint must enter it into the BPKH WBS application.
4. The Complaints Handling Unit verifies every complaint report it receives.
5. The Complaints Handling Unit may request additional evidence or data from the whistleblower.
6. If the Complaints Handling Unit deems a complaint to be valid, it will be forwarded to the Complaints Resolution Unit for follow-up.
7. If the reported party is a member of the Executive Board or the Supervisory Board:
   a. The Complaints Handling Unit will inform the Supervisory Board, which will then consider forming a Code of Ethics Honorary Council or request that the Chief of the Executive Board form one, in

dengan tetap memperhatikan ketentuan yang berlaku dalam peraturan mengenai Dewan Kehormatan Kode Etik; dan

b. Dalam hal Dewan Kehormatan Kode Etik telah terbentuk, maka Unit Penanganan Pengaduan menyampaikan Pengaduan kepada Dewan Kehormatan Kode Etik.

8. Dalam hal Unit Penanganan Pengaduan menganggap Pengaduan tidak memenuhi syarat dan tidak dilengkapi oleh Pelapor setelah diminta oleh Unit Penanganan Pengaduan dalam jangka waktu 5 (lima) Hari Kerja, maka Pengaduan tidak akan ditindaklanjuti dan dianggap selesai, serta menginformasikan hal tersebut kepada Pelapor.
9. Dalam hal Pelapor bermaksud melengkapi Pengaduan yang tidak ditindaklanjuti sebagaimana dimaksud pada poin 8, maka Pelapor wajib membuat Pengaduan baru sesuai ketentuan PKBP BPKH No. 8 Tahun 2022.
10. Pengaduan yang tidak ditindaklanjuti sebagaimana dimaksud pada poin 6 adalah yang memenuhi kriteria sebagai berikut:
    a. Pengaduan dengan identitas Pelapor yang jelas dan substansi/materi Pengaduan yang logis dan memadai, direkomendasikan untuk segera dilakukan Pemeriksaan guna membuktikan kebenaran informasinya.
    b. Pengaduan dengan identitas Pelapor tidak jelas, namun dengan substansi materi Pengaduan yang logis dan memadai, direkomendasikan untuk segera dilakukan Pemeriksaan guna membuktikan kebenaran informasinya.
    c. Pengaduan dengan identitas Pelapor jelas, namun substansi/materi Pengaduan kurang jelas dapat direkomendasikan untuk dilakukan konfirmasi atau dilakukan klarifikasi, sebelum dilakukan Pemeriksaan.
    d. Pengaduan dengan permasalahan serupa dengan Pengaduan yang sedang atau telah dilakukan Pemeriksaan, direkomendasikan untuk dijadikan sebagai tambahan informasi.
11. Pengaduan yang tidak ditindaklanjuti sebagaimana dimaksud pada poin 8 adalah Pengaduan dengan kriteria sebagai berikut:
    a. Pengaduan dengan tidak disertai bukti dan/atau data yang memadai, dan tidak menunjang informasi yang diadukan.
    b. Pengaduan dengan tidak menunjuk substansi secara jelas.
    c. Pengaduan yang mengandung unsur tindak pidana dan telah ditangani oleh pihak yang berwenang.

accordance with applicable regulations.

b. If the Code of Ethics Honorary Council has been formed, the Complaints Handling Unit will forward the complaint to the council.

8. If a complaint is considered invalid and the whistleblower fails to provide the requested information within 5 (five) business days, the complaint will not be followed up on and is considered resolved. The whistleblower will be informed accordingly.
9. If a Whistleblower wishes to complete a complaint that was not followed up on as per point 8, they must submit a new complaint in accordance with BPKH Chief of Executive Board Regulation No. 8 of 2022.
10. Complaints that are not followed up on, as referred to in point 6, are those that meet the following criteria:
    a. Complaints with a clear Whistleblower identity and logical, sufficient substance are recommended for immediate Examination to verify the information.
    b. Complaints with an unclear Whistleblower identity but logical, sufficient substance are also recommended for immediate examination to verify the information.
    c. Complaints with a clear whistleblower identity but unclear substance may be recommended for confirmation or clarification before an examination is conducted.
    d. Complaints with issues similar to a complaint currently under examination or already resolved are recommended to be used as additional information.
11. Complaints that are not followed up on, as referred to in point 8, are complaints that meet the following criteria:
    a. Complaints that are not accompanied by sufficient evidence or data, and do not support the reported information.
    b. Complaints that do not clearly specify the substance of the issue.
    c. Complaints that contain elements of a criminal act and are already being handled by the competent authorities.

d. Pengaduan mengenai keberatan terhadap pertimbangan yuridis dan substansi putusan pengadilan.
e. Pengaduan mengenai pihak atau instansi lain di luar yurisdiksi BPKH.

d. Complaints regarding objections to the judicial reasoning or substance of a court ruling.
e. Complaints concerning parties or agencies outside of BPKH's jurisdiction.

PIHAK YANG MENGELOLA SISTEM PELAPORAN PELANGGARAN

Penanganan pengaduan merupakan kewenangan Dewan Pengawas sebagai bagian dari fungsi pengawasan. Penanganan pengaduan dapat didelegasikan oleh Dewan Pengawas kepada anggota Dewan Pengawas, pegawai BPKH dan/atau pihak ketiga. Penyelesaian pengaduan merupakan kewenangan Badan Pelaksana. Penyelesaian pengaduan didelegasikan kepada Anggota Badan Pelaksana yang membawahi Bidang Audit Internal.

PARTY THAT MANAGE THE WHISTLEBLOWING SYSTEM

The handling of complaints falls under the authority of the Supervisory Board as part of its supervisory function. This responsibility can be delegated by the Supervisory Board to its members, BPKH employees, or third parties. Complaint resolution falls under the authority of the Executive Board. This responsibility is delegated to the Executive Board member who oversees the Internal Audit Division.

SOSIALISASI DAN UPAYA PENINGKATAN KUALITAS SISTEM PELAPORAN PELANGGARAN

BPKH telah melakukan sosialisasi *whistleblowing system* (WBS) melalui media yang dimiliki oleh BPKH, salah satunya adalah melalui *website* BPKH.

SOCIALIZATION AND EFFORTS TO IMPROVE THE QUALITY OF THE WHISTLEBLOWING SYSTEM

BPKH has carried out dissemination of the whistleblowing system (WBS) through media channels owned by BPKH, including the official BPKH website.

JUMLAH PENGADUAN TAHUN 2025 DAN TINDAK LANJUTNYA

Di sepanjang tahun 2025, terdapat 22 Laporan WBS yang masuk melalui UP 1 yaitu Komite Audit. Adapun 19 laporan yang tidak dapat ditindaklanjuti karena informasi yang tercantum dalam laporan tersebut tidak valid dan tidak memenuhi kriteria kelayakan untuk diproses. Dengan demikian, laporan-laporan tersebut tidak dapat dijadikan dasar tindak lanjut maupun rekomendasi lebih lanjut.

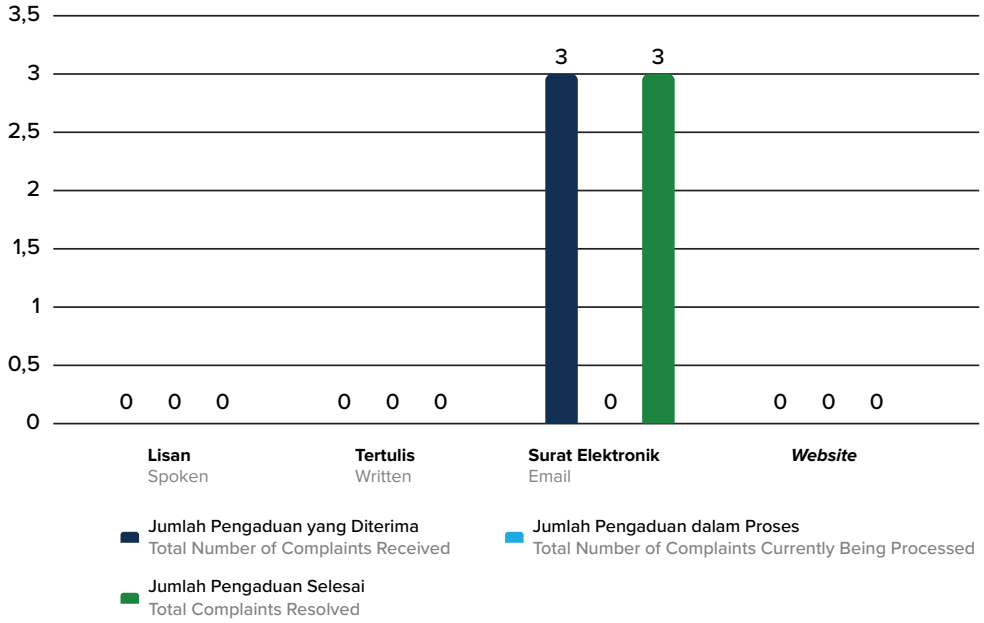
Sementara itu, terdapat 3 laporan yang ditindaklanjuti oleh UP 2 yaitu Bidang Audit Internal dengan penjelasan sebagai berikut:

NUMBER OF COMPLAINTS IN 2025 AND ITS FOLLOW-UP

Throughout 2025, a total of 22 WBS Reports were received through Managing Unit 1 (UP 1), namely the Audit Committee. A total of 19 reports could not be followed up because the information contained within them was invalid and failed to meet the eligibility criteria for processing. Consequently, these reports could not serve as a basis for further action or recommendations.

Meanwhile, 3 reports were followed up by Managing Unit 2 (UP 2), namely the Internal Audit Division, with the following details:

Rekapitulasi Pelaporan *Whistleblowing System* Tahun 2025
Recapitulation of Whistleblowing System Reports in 2025



Atas laporan tersebut, BPKH melalui Bidang Audit Internal telah melaksanakan audit khusus untuk menindaklanjuti pelaporan WBS dan ketiganya telah selesai ditindaklanjuti oleh Unit Penyelesaian Pengaduan.

Regarding the aforementioned reports, BPKH, through the Internal Audit Division, conducted special audits to follow up on the WBS complaints, and all three have been fully resolved by the Complaint Resolution Unit.

Kebijakan Anti Korupsi dan Pengendalian Gratifikasi
Policy on Anti Corruption and Gratification Control

BPKH telah menerapkan kebijakan anti korupsi dan pengendalian gratifikasi yang mengacu pada Undang-Undang No 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi dan Undang-Undang No 31 Tahun 1999 konjungsi Undang-Undang No. 20 Tahun 2011 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.

BPKH has implemented anti-corruption and gratification control policies that refer to Law No. 30 of 2002 concerning the Corruption Eradication Commission and Law No. 31 of 1999 in conjunction with Law No. 20 of 2001 concerning the Eradication of Corruption Crimes.

Di mana di dalam Peraturan Kepala Badan Pelaksana BPKH Nomor 8 Tahun 2019 telah diatur mengenai Larangan Penerimaan dan Pemberian Gratifikasi dalam bentuk dan keadaan apapun untuk memengaruhi Insan BPKH melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam kapasitas jabatannya yang bertentangan dengan kewajiban dan/atau bertentangan dengan independensi dan objektivitas dalam pengambilan keputusan.

Under the Chief of BPKH Executive Board Regulation No. 8 of 2019, specific provisions govern the Prohibition of Receiving and Giving Gratifications in any form or circumstance intended to influence BPKH Personnel to perform or refrain from performing an action in their official capacity that conflicts with their obligations and/or compromises independence and objectivity in decision-making.

PEDOMAN PENGENDALIAN GRATIFIKASI

Ketentuan mengenai gratifikasi di lingkungan BPKH diatur dalam Peraturan Kepala Badan Pelaksana BPKH Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Pengendalian Gratifikasi.

Gratifikasi merupakan pemberian dalam arti luas, yang meliputi uang, barang, rabat atau diskon, komisi, pinjaman tanpa bunga, tiket perjalanan, fasilitas penginapan, perjalanan wisata, pengobatan cuma-cuma, serta fasilitas lainnya. Pemberian tersebut dapat diterima di dalam maupun di luar negeri, baik secara langsung maupun melalui sarana elektronik.

Dalam rangka memperkuat integritas dan mencegah terjadinya konflik kepentingan, BPKH mengatur pengendalian terhadap gratifikasi yang diterima oleh insan BPKH. Berdasarkan ketentuan yang berlaku, gratifikasi diklasifikasikan ke dalam dua bentuk, yaitu:

1. Gratifikasi yang wajib dilaporkan; dan
2. Gratifikasi yang tidak wajib dilaporkan.

Pedoman ini menjadi acuan bagi seluruh insan BPKH dalam mengenali, mengendalikan, dan melaporkan gratifikasi secara transparan serta bertanggung jawab.

BPKH telah melarang secara jelas tindakan-tindakan sebagai berikut:

1. **Pemberian dan Penerimaan Hadiah**
   Perilaku Insan BPKH terkait pemberian dan/atau penerimaan hadiah:
   a. Tidak menerima dan/atau memberi hadiah dalam bentuk apapun yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan.
   b. Jamuan makan dapat dilakukan oleh Insan BPKH sepanjang untuk kepentingan dan atas beban biaya BPKH dalam batas-batas yang wajar.
   c. Jamuan makan dapat diterima oleh Insan BPKH apabila diadakan untuk menjalin kerja sama dengan mitra kerja dan dilakukan di tempat terhormat serta tidak menimbulkan citra negatif terhadap BPKH.
   d. Setiap bentuk hadiah dan/atau cendera mata yang diperoleh dari mitra kerja diserahkan ke Bidang Kepatuhan untuk diproses sesuai ketentuan yang berlaku.
   e. Setiap pengeluaran yang berkaitan dengan pemberian hadiah dan jamuan bisnis hanya dapat dilakukan apabila telah mendapat otorisasi pejabat BPKH yang berwenang.
   f. Hadiah yang dapat diterima dalam batas kewajaran adalah hadiah dalam rangka: perkawinan, khitanan,

GRATIFICATION CONTROL GUIDELINES

Provisions regarding gratifications within BPKH are governed under the Chief of BPKH Executive Board Regulation No. 8 of 2019 on Gratification Control Guidelines.

Gratification constitutes a gift in a broad sense, which encompasses money, goods, rebates or discounts, commissions, interest-free loans, travel tickets, lodging facilities, tourist trips, free medical treatment, as well as other facilities. Such gifts may be received domestically or internationally, either directly or through electronic means.

To strengthen integrity and prevent conflicts of interest, BPKH regulates the control of gratifications received by BPKH Personnel. Based on the applicable provisions, gratifications are classified into two forms, namely:

1. Gratifications that must be reported; and
2. Gratifications that are not required to be reported.

These guidelines serve as a reference for all BPKH Personnel in identifying, controlling, and reporting gratifications in a transparent and responsible manner.

BPKH has a clear prohibition on the following actions:

1. **Giving and Receiving Gifts**
   The conduct of BPKH personnel regarding the giving and/or receiving of gifts:
   a. Do not accept or give gifts in any form that could influence decision-making.
   b. Meals may be provided by BPKH personnel on behalf of BPKH, provided they are for legitimate business purposes and within reasonable limits.
   c. Meals may be accepted by BPKH personnel if they are provided to foster cooperation with business partners, held in an appropriate setting, and do not create a negative impression of BPKH.
   d. Any form of gift or souvenir received from a business partner must be handed over to the Compliance Division for processing in accordance with applicable regulations.
   e. Any expenditure related to providing gifts and business meals may only be made with authorization from a competent BPKH official.
   f. Gifts that may be accepted within reasonable limits include those for special occasions such as a wedding,

musibah, penghargaan dari BPKH, cendera mata dari BPKH, dalam bentuk pulpen, agenda, kalender, dan lain-lain sejenisnya.

g. Insan BPKH dilarang menerima/memberikan atau menjanjikan memberi/menerima suap dalam segala bentuk, atau memperoleh keuntungan atau perlakuan istimewa ketika melakukan interaksi dengan institusi lain.

2. Penerimaan dan Pemberian Suap

Suap adalah pemberian atau janji yang diberikan kepada Insan BPKH yang memengaruhi keputusan yang terkait dengan jabatannya. Dalam hal ini berbuat atau tidak berbuat sesuatu dalam jabatannya yang bertentangan dengan kewajibannya untuk keuntungan pemberi suap. Bentuk-bentuk suap dapat berupa pemberian uang, barang, fasilitas pemberian, atau penerimaan jabatan kepada keluarga pejabat ataupun bentuk dan fasilitas lainnya.

3. Penerimaan dan Pemberian Gratifikasi

a. Gratifikasi adalah pemberian dari pihak lain kepada pegawai BPKH yang meliputi pemberian uang, barang, komisi, dan berbagai fasilitas lainnya dengan menggunakan sarana elektronik atau lainnya.

b. Insan BPKH dilarang menerima gratifikasi dari pihak manapun dan dalam keadaan apapun apabila pemberian tersebut dimaksudkan untuk memengaruhi Insan BPKH melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam kapasitas jabatannya yang bertentangan dengan kewajiban dan/atau bertentangan dengan independensi dan objektivitas dalam pengambilan keputusan.

c. Penerimaan gratifikasi termasuk kategori suap apabila terkait dengan jabatan dan/atau pekerjaan, baik secara langsung maupun tidak langsung, berakibat menimbulkan benturan kepentingan serta dapat mendorong terjadinya tindak pidana korupsi.

d. Dalam hal gratifikasi diperoleh Pegawai BPKH berdasarkan kontrak atau prestasi tertentu yang sah dan memenuhi syarat-syarat, tidak terkait kegiatan/penugasan kedinasan BPKH, dan tidak ditujukan untuk kepentingan pribadi dan/atau kelompok tertentu, hal tersebut bukan termasuk penerimaan gratifikasi kategori suap.

4. Penerimaan dan Pemberian Fasilitas Tidak Wajar

Penerimaan dan pemberian tidak wajar adalah praktik-praktik pembayaran khusus, hiburan, dan sokongan kepada pihak-pihak di luar BPKH guna melancarkan jalannya aktivitas/kegiatan BPKH yang melebihi kewajaran/kelayakan yang berlaku.

circumcision, or in a time of bereavement, as well as awards or souvenirs from BPKH in the form of pens, agendas, calendars, and other similar items.

g. BPKH personnel are strictly prohibited from accepting, giving, or promising to give or accept bribes in any form, or from obtaining special benefits or preferential treatment when interacting with other institutions.

2. Receiving and Giving Bribes

Bribe is a gift or promise given to BPKH personnel that influences a decision related to their official position. This includes acting or failing to act in their official capacity in a manner that is contrary to their duties for the benefit of the briber. Forms of bribery may include giving money, goods, or other benefits, or providing or accepting a position for a public official's family member, as well as other forms and benefits.

3. Receiving and Giving Gratuities

a. Gratification is a gift from another party to a BPKH employee, including money, goods, commissions, and various other benefits, whether received through electronic or other means.

b. BPKH personnel are prohibited from accepting gratuities from any party and in any circumstance if the gift is intended to influence them to act or refrain from acting in their official capacity in a manner that is contrary to their duties and/or conflicts with the independence and objectivity required for decision-making.

c. The acceptance of a gratuity constitutes bribery if it is related to an official position and/or work, either directly or indirectly, results in a conflict of interest, or could lead to a criminal act of corruption.

d. If a gratuity is received by a BPKH employee based on a legitimate contract or for a specific, valid performance, is not related to an official BPKH duty or assignment, and is not for personal or group gain, it is not considered an instance of gratification that constitutes bribery.

4. Receiving and Giving Unfair Benefits

Receiving and giving unfair benefits are practices of providing special payments, entertainment, and support to external parties to facilitate BPKH activities in a way that exceeds what is considered reasonable or standard practice.

UNIT PENGENDALI GRATIFIKASI

1. Pengendalian Gratifikasi BPKH dilakukan oleh Unit Pengendali Gratifikasi (UPG) BPKH. Pelaksana dalam struktur organisasi UPG BPKH yaitu:
   a. Penanggung Jawab UPG: Anggota Badan Pelaksana yang membawahkan Bidang Kepatuhan.
   b. Ketua UPG: Kepala Divisi Kepatuhan.
   c. Sekretaris: Staf Senior Kepatuhan.
   d. Anggota UPG: Staf Junior Kepatuhan.
2. Tugas dan Wewenang UPG BPKH yaitu:
   a. Menerima, mereviu dan mengadministrasikan laporan penerimaan, penolakan dan pemberian gratifikasi dari pegawai di lingkungan BPKH.
   b. Menyalurkan laporan penerimaan, penolakan dan pemberian gratifikasi kepada KPK untuk dilakukan analisis dan penetapan status kepemilikan gratifikasinya oleh KPK.
   c. Menyampaikan hasil pengelolaan laporan gratifikasi dan usulan kebijakan pengendalian gratifikasi sesuai ketentuan yang berlaku.
   d. Mengoordinasikan kegiatan diseminasi aturan etika gratifikasi kepada pihak internal dan eksternal BPKH.

GRATIFICATION CONTROL UNIT

1. BPKH's Gratification Control is carried out by the BPKH Gratification Control Unit (UPG). The organizational structure of the BPKH UPG is as follows:
   a. Head of the UPG: Executive Board member who oversees the Compliance Division.
   b. Chairperson: Head of the Compliance Division.
   c. Secretary: Senior Compliance Staff.
   d. Members: Junior Compliance Staff.
2. Duties and Authorities of the BPKH UPG are:
   a. To receive, review, and administer reports on the receipt, refusal, and provision of gratuities from employees within BPKH.
   b. To forward reports on the receipt, refusal, and provision of gratuities to the Corruption Eradication Commission (KPK) for analysis and determination of the gratuity's ownership status.
   c. To submit the results of gratuity report management and propose gratuity control policies in accordance with applicable regulations.
   d. To coordinate the dissemination of gratuity ethics regulations to internal and external BPKH parties.

KEBIJAKAN ANTI KORUPSI

Dengan diperolehnya sertifikasi Sistem Manajemen Anti Penyuapan (ISO 37001:2016) membuktikan bahwa BPKH telah berkomitmen mendukung program pemerintah untuk mencegah korupsi dengan menerapkan Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP) berbasis SNI ISO 37001:2016. Adapun yang dilakukan BPKH agar semua mitra-mitra nya mengetahui bahwa telah diterapkannya SMAP di lingkungan BPKH, yaitu dengan penyampaian surat pemberitahuan kepada mitra BPKH.

Perolehan sertifikasi tersebut didasarkan pada PKBP No. 6 Tahun 2024 tentang Sistem Manajemen Anti Penyuapan Badan Pengelola Keuangan Haji yang diterbitkan oleh BPKH sebagai dasar penilaiannya.

ANTI CORRUPTION POLICY

Attainment of the Anti-Bribery Management System (ISO 37001:2016) certification proves BPKH's commitment to support the government's anti-corruption program. This is achieved through the implementation of an Anti-Bribery Management System (SMAP) based on SNI ISO 37001:2016. To ensure all partners are aware of the SMAP's implementation, BPKH provides them with an official notification letter.

This certification was obtained based on BPKH Chief of Executive Board Regulation No. 6 of 2024 on the BPKH Anti-Bribery Management System, which was issued by the agency to serve as the basis for the assessment.

PELATIHAN/SOSIALISASI ANTI KORUPSI DAN PENGENDALIAN GRATIFIKASI

Pada tahun 2025, BPKH telah menyelenggarakan sosialisasi tentang Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP) kepada pihak internal dan seminar Hari Anti Korupsi Sedunia (HAKORDIA).

ANTI-CORRUPTION AND GRATIFICATION CONTROL TRAINING/SOCIALIZATION

In 2025, BPKH organized briefings on the Anti-Bribery Management System (SMAP) for its internal personnel and a seminar for World Anti-Corruption Day (HAKORDIA).

Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN)
State Officials' Wealth Report (LHKPN)

Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) adalah laporan dalam bentuk cetak dan/atau bentuk lainnya tentang uraian dan rincian informasi mengenai Harta Kekayaan, data pribadi, termasuk penghasilan, pengeluaran dan data lainnya atas Harta Kekayaan Penyelenggara Negara. Adapun LHKPN di BPKH merupakan kewajiban pelaporan kekayaan bagi pejabat/penyelenggara negara di lingkungan BPKH sebagai bagian dari upaya pencegahan korupsi, transparansi, dan penguatan tata kelola organisasi.

Dalam rangka meningkatkan kualitas implementasi *Good Governance*, BPKH juga mematuhi Peraturan BPKH No. 2 Tahun 2023 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan BPKH No. 8 Tahun 2018 tentang Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara di Lingkungan BPKH yang menetapkan bahwa penyelenggara negara yang wajib menyampaikan LHKPN di lingkungan BPKH terdiri atas:

1. Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas.
2. Pegawai dengan jabatan paling rendah sampai dengan kepala divisi/setara kepala divisi.

PEDOMAN PENYAMPAIAN LHKPN

Penyampaian LHKPN di lingkungan BPKH telah diatur berdasarkan Peraturan Badan Pengelola Keuangan Haji No. 8 Tahun 2018 tentang Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) di lingkungan Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH), sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Badan Pengelola Keuangan Haji No. 2 Tahun 2023 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Badan Pengelola Keuangan Haji No. 8 Tahun 2018 Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) di lingkungan Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH).

Adapun penyampaian LHKPN dilaksanakan secara elektronik melalui aplikasi e-LHKPN pada Alamat www.elhkpn.kpk.go.id.

UNIT PENGELOLA LHKPN

BPKH membentuk unit pengelola LHKPN yang mengelola dan mengoordinasikan laporan yang terdiri:

1. Koordinator LHKPN adalah Kepala Divisi Bidang Kepatuhan terkait kepatuhan Penyelenggara Negara dan Kepala Divisi Bidang Sumber Daya Manusia terkait kepatuhan Wajib LHKPN selain Penyelenggara Negara.

2. Wakil Koordinator 1 (satu) LHKPN adalah Staf Senior Bidang Kepatuhan dan Bidang Sumber Daya Manusia.

The State Official's Wealth Report (LHKPN) is a report provided in printed and/or other formats containing detailed descriptions and information regarding State Officials' Wealth, personal data, including income, expenses, and other assets. At BPKH, LHKPN serves as a mandatory wealth disclosure for officials and state administrators across BPKH as part of efforts toward corruption prevention, transparency, and the enhancement of organizational governance.

To elevate the quality of Good Governance implementation, BPKH complies with BPKH Regulation No. 2 of 2023 concerning the Second Amendment to BPKH Regulation No. 8 of 2018 on State Official's Wealth Report within BPKH, which stipulates that state officials obligated to submit LHKPN within BPKH comprise:

1. The Executive Board and the Supervisory Board;
2. Employees holding positions down to the division head/ equivalent to division head level.

GUIDELINES FOR LHKPN SUBMISSION

The submission of the State Official's Wealth Report (LHKPN) within BPKH is regulated under Hajj Fund Management Agency Regulation No. 8 of 2018 concerning State Official's Wealth Report (LHKPN) within the Hajj Fund Management Agency (BPKH), as amended several times, most recently by Hajj Fund Management Agency Regulation No. 2 of 2023 regarding the Second Amendment to Hajj Fund Management Agency Regulation No. 8 of 2018 concerning State Official's Wealth Report (LHKPN) within the Hajj Fund Management Agency (BPKH).

LHKPN submissions conducted electronically via the e-LHKPN application at www.elhkpn.kpk.go.id.

LHKPN MANAGEMENT UNIT

BPKH has established an LHKPN management unit that manages and coordinates reports. This unit consists of:

1. LHKPN Coordinator: Head of the Compliance Division for matters related to the compliance of State Officials, and the Head of the Human Resources Division for matters related to the compliance of other LHKPN obligors.
2. Deputy Coordinator 1: Senior Staff from the Compliance and Human Resources Divisions.

3. Wakil Koordinator 2 (dua) LHKPN adalah Staf Junior Bidang Kepatuhan dan Staf Junior Bidang Sumber Daya Manusia.
4. Administrator LHKPN adalah Wakil Koordinator 2 (dua) LHKPN yang ditunjuk oleh instansi Badan Pengelola Keuangan Haji sebagai Admin Instansi.

TUGAS UNIT PENGELOLA LHKPN

1. Koordinator LHKPN berkoordinasi dengan KPK dalam hal *monitoring* dan evaluasi terhadap kepatuhan Wajib LHKPN dalam melaporkan dan mengumumkan harta kekayaannya serta pemanfaatan Aplikasi e-LHKPN dalam www.elhkpn.kpk.go.id.
2. Administrator bertugas untuk:
   a. Menyampaikan data kepegawaian dan data perubahan jabatan Wajib LHKPN kepada KPK paling lambat 15 Desember setiap tahun;
   b. Melakukan pemutakhiran data sebagaimana dimaksud pada angka (1) ke dalam Aplikasi e-LHKPN;
   c. Mengingatkan Wajib LHKPN di lingkungan Badan Pengelola Keuangan Haji untuk mematuhi kewajiban penyampaian dan pengumuman LHKPN; dan
   d. Memiliki peran membuat akun admin unit kerja, melakukan verifikasi pendaftaran wajib lapor baru, dan update perubahan data wajib lapor.

SANKSI

Penyelenggara Negara dan/atau Wajib Lapor LHKPN lainnya yang tidak menyampaikan LHKPN, sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 Peraturan BPKH No. 2 Tahun 2023 diberikan sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku di lingkungan BPKH.

PELAPORAN LHKPN TAHUN 2025

Untuk periode pelaporan LHKPN Tahun 2025, BPKH memiliki 70 Wajib Lapor (WL) yang terdaftar pada Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN). BPKH telah menyampaikan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) sebanyak 70 dari 70 Wajib Lapor (WL) yang terdaftar atau mencapai 100,00%. Seluruh laporan telah disampaikan sebelum batas akhir penyampaian laporan pada 31 Maret 2026.

3. Deputy Coordinator 2: Junior Staff from the Compliance and Human Resources Divisions.
4. LHKPN Administrator: Deputy Coordinator 2 appointed by BPKH to serve as the Agency's Administrator.

DUTIES OF THE LHKPN MANAGEMENT UNIT

1. The LHKPN Coordinator coordinates with the Corruption Eradication Commission (KPK) in monitoring and evaluating the compliance of LHKPN obligors in reporting and publicizing their wealth, as well as the utilization of the e-lhkpn application at www.elhkpn.kpk.go.id.
2. Administrator's duties are:
   a. To submit employee data and data on job changes for LHKPN obligors to the KPK no later than December 15 of each year.
   b. To update the aforementioned data in the e-LHKPN application.
   c. To remind LHKPN obligors within BPKH to comply with their obligation to submit and publicize the LHKPN.
   d. To create work unit admin accounts, verify the registration of new reporters, and update data for reporters.

SANCTION

State officials and other LHKPN obligors who fail to submit their LHKPN, as stipulated in Article 2 of BPKH Regulation No. 2 of 2023, are subject to sanctions in accordance with the prevailing regulations at BPKH.

LHKPN REPORTING IN 2025

For the 2025 LHKPN reporting period, BPKH had 70 Mandatory Reporting Officials registered under the State Official's Wealth Report (LHKPN). BPKH successfully submitted 70 out of 70 registered filings, achieving a 100.00% submission rate. All reports were submitted prior to the reporting deadline on March 31, 2026.

Peningkatan Kualitas Penerapan *Good Governance* Secara Berkelanjutan

Continuous Improvement in Good Governance Implementation

ASSESSMENT GOOD GOVERNANCE

Setiap tahunnya, BPKH melaksanakan *assessment Good Governance* dengan menggunakan *self-assessment* atau konsultan independen. *Assessment Good Governance* merupakan upaya sistematik untuk menghimpun dan mengolah data yang sah, sehingga didapatkan kesimpulan dan rekomendasi yang dapat digunakan sebagai landasan tindakan manajemen untuk memperbaiki dan menyempurnakan penerapan *Good Governance* di BPKH menjadi semakin efektif dan berkelanjutan.

KRITERIA YANG DIGUNAKAN

Pelaksanaan penilaian penerapan *Good Governance* di lingkup BPKH mencakup 5 (lima) aspek pengujian. Aspek yang dinilai terangkum dalam berbagai indikator dengan parameter dan Faktor Uji Kesesuaian (FUK). Adapun rincian aspek penerapan *Good Governance* yang dinilai, sebagai berikut:

1. Aspek I - Komitmen Terhadap Penerapan Tata Kelola secara Berkelanjutan;
2. Aspek II – Kelembagaan;
3. Aspek III - Dewan Pengawas;
4. Aspek IV - Badan Pelaksana; dan
5. Aspek V - Pengungkapan Informasi dan Transparansi.

HASIL PENILAIAN PENERAPAN *GOOD GOVERNANCE* DI LINGKUP BPKH

Sehubungan dengan komitmen BPKH dalam menerapkan prinsip-prinsip *Good Governance* dan menjaga tata kelola lembaga yang transparan, akuntabel, serta berintegritas. Pada tahun 2025, BPKH telah melakukan penilaian *Good Governance* untuk tahun buku 2024 yang bekerjasama dengan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).

GOOD GOVERNANCE ASSESSMENT

Annually, BPKH conducts a Good Governance assessment using either a self-assessment or an independent consultant. This is a systematic effort to collect and process valid data to generate conclusions and recommendations. These findings are then used as a basis for management to refine and improve the implementation of Good Governance at BPKH, making it increasingly effective and sustainable.

CRITERIA USED

Implementation of the Good Governance assessment at BPKH covers 5 (five) areas. The aspects being evaluated are summarized in various indicators, each with specific parameters and Suitability Test Factors (FUK). Details of the Good Governance implementation aspects being assessed are as follows:

1. Aspect I - Commitment to Continuous Governance Implementation
2. Aspect II - Institutional Framework
3. Aspect III - Supervisory Board
4. Aspect IV - Executive Board
5. Aspect V - Information Disclosure and Transparency

BPKH GOOD GOVERNANCE ASSESSMENT RESULT

In line with BPKH's commitment to implementing Good Governance principles and maintaining transparent, accountable, and high-integrity institutional governance, in 2025 BPKH conducted a Good Governance assessment for the 2024 financial year in collaboration with the Financial and Development Supervisory Agency (BPKP).

Berikut adalah hasil penilaian penerapan *Good Governance* di lingkup BPKH dalam 3 (tiga) tahun terakhir:

The following are the results of the assessment of Good Governance implementation within BPKH over the past 3 (three) years:

No	Aspek Aspect	Bobot Weight	Capaian Tahun 2022 Achievement for 2022		Predikat Predicate	Capaian Tahun 2023 Achievement for 2023		Predikat Predicate	Capaian Tahun 2024 Achievement for 2024		Predikat Predicate
			Skor Score	Capaian Achievement (%)		Skor Score	Capaian Achievement (%)		Skor Score	Capaian Achievement (%)	
1.	Komitmen Terhadap Penerapan Tata Kelola secara Berkelanjutan Commitment to Sustainable Governance Implementation	10	9,63	96	Sangat Baik Very Good	9,37	94	Sangat Baik Very Good	7,59	75,85	Baik Good
2.	Kelembagaan Institutional Aspects	10	9,87	99	Sangat Baik Very Good	9,90	99	Sangat Baik Very Good	8,42	84,19	Baik Good
3.	Dewan Pengawas Supervisory Board	35	32,84	94	Sangat Baik Very Good	35,00	100	Sangat Baik Very Good	31,76	90,75	Sangat Baik Very Good
4.	Badan Pelaksana Executive Board	35	33,92	97	Sangat Baik Very Good	35,55	93	Sangat Baik Very Good	32,77	93,62	Sangat Baik Very Good
5.	Pengungkapan Informasi dan Transparansi Information Disclosure and Transparency	10	8,31	83	Baik Good	8,31	83	Baik Good	9,29	92,88	Sangat Baik Very Good
Jumlah Total		100	94,58	95	Sangat Baik Very Good	95,13	95	Sangat Baik Very Good	89,82	89	Sangat Baik Very Good

Transparansi Praktik *Bad Governance*
Transparency of Bad Governance Practices

Sesuai dengan komitmen BPKH untuk menerapkan *Good Governance*, hingga akhir tahun 2025, BPKH tidak melakukan tindakan ataupun kebijakan yang berkaitan dengan praktik *Bad Governance* sebagaimana terlampir di bawah ini:

Consistent with its commitment to implement Good Governance, BPKH has not engaged in any actions or policies related to Bad Governance practices through the end of 2025, as detailed below:

No	Praktik Practice	Keterangan Description
1	Terdapat laporan atas kegiatan BPKH yang mencemari lingkungan There are reports regarding BPKH activities that cause environmental pollution	Nihil None
2	Ketidakpatuhan dalam pemenuhan kewajiban perpajakan Non-compliance with tax obligations	Nihil None
3	Ketidaksesuaian penyajian laporan tahunan dan laporan keuangan dengan peraturan yang berlaku dan standar akuntansi keuangan (SAK) Non-conformity of annual report and financial statement presentations with prevailing regulations and Financial Accounting Standards	Nihil None
4	Tidak menyampaikan kasus atau perkara hukum terkait buruh dan karyawan Failure to disclose legal cases or disputes involving labor and employees	Nihil None
5	Tidak mengungkapkan tinjauan segmen operasi Failure to disclose operational segment reviews	Nihil None
6	Ketidaksesuaian dalam berkas Laporan Tahunan antara *hardcopy* dan *softcopy* di *website* Discrepancies in the Annual Report documents between the hard copy and the soft copy available on the website	Nihil None
7	Tidak mengungkapkan perkara penting yang sedang dihadapi oleh BPKH, entitas anak, anggota Badan Pelaksana/ Dewan Pengawas yang sedang menjabat pada buku Laporan Tahunan Failure to disclose material litigation/legal cases currently faced by BPKH, its subsidiaries, or incumbent members of the Executive Board and Supervisory Board in the Annual Report	Nihil None





KEMASLAHATAN
Maslahah

Program Kemaslahatan
Maslahah Program

Program Kemaslahatan yang diselenggarakan Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) diarahkan untuk meningkatkan manfaat bagi kemaslahatan umat Islam sesuai dengan UU Nomor 34 Tahun 2014 tentang Pengelola Keuangan Haji. Program Kemaslahatan yang dilaksanakan BPKH, bertujuan untuk meningkatkan pelayanan bagi jamaah haji, mendorong pengembangan dan pemberdayaan umat Islam, serta menyediakan sarana dan prasarana di bidang pendidikan maupun ibadah, kesehatan, dan pengurangan kesenjangan sosial keagamaan. Komitmen tersebut diwujudkan melalui pelaksanaan kegiatan Kemaslahatan yang dirancang untuk mampu menciptakan dampak yang berkelanjutan dan selaras dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan.

The BPKH Maslahah Program, organized by the Hajj Fund Management Agency (BPKH), is intended to increase benefits for the welfare of the Muslim community in line with Law Number 34 of 2014 on Hajj Fund Management. This program aims to improve services for pilgrims, empower the Muslim community, and provide essential facilities in education, healthcare, and socio-religious sectors, helping reduce inequality. Our commitment is reflected in public benefit activities designed to create a sustainable impact aligned with the Sustainable Development Goals.

BPKH melaksanakan program kemaslahatan dengan sumber pembiayaan yang berasal dari nilai manfaat pengelolaan investasi Dana Abadi Umat (DAU), sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 5 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan Undang-Undang No. 34 Tahun 2014 mengenai pengelolaan keuangan haji dan Peraturan BPKH No. 3 Tahun 2023 tentang Penetapan Prioritas Kegiatan Kemaslahatan dan Penggunaan Nilai Manfaat Dana Abadi Umat.

BPKH's Maslahah Program is financed through returns generated from the management of the Ummah Endowment Fund (DAU). This funding mechanism is regulated by Government Regulation No. 5 of 2018 on the Implementation of Law No. 34 of 2014 concerning Hajj Fund Management, as well as BPKH Regulation No. 3 of 2023, which sets out the priorities for Maslahah activities and the utilization of returns from the Ummah Endowment Fund.

Nilai manfaat yang disalurkan oleh BPKH melalui pelaksanaan Program Kemaslahatan mengedepankan prinsip syariah, kehati-hatian, manfaat, nirlaba, transparansi, dan akuntabilitas. Penyaluran nilai manfaat yang dilakukan oleh BPKH ini mencakup tujuh asnaf, yaitu:

Return from the Ummah Endowment Fund (DAU) is distributed by the BPKH Social Responsibility Division through the implementation of the BPKH Maslahah Program that adheres to the principles of sharia, prudence, benefits, non-profit, transparency and accountability. Disbursement of the return carried out by the BPKH Maslahah Program is emphasized on seven asnaf (people entitled to receive zakat), namely:

1. Pelayanan Ibadah Haji
2. Sarana dan Prasarana ibadah
3. Kesehatan
4. Ekonomi Umat
5. Pendidikan dan Dakwah
6. Sosial Keagamaan
7. Tanggap Bencana

1. Hajj Pilgrimage Services
2. Praying Facilities
3. Health
4. Economy of Ummah
5. Education and Da'wah
6. Socio-Religious
7. Disaster Response

Program Kemaslahatan dilaksanakan secara sistematis dan terpadu berdasarkan rencana kerja yang terstruktur, guna menjamin efektivitas pelaksanaan dan pencapaian tujuan program secara optimal. BPKH telah mengalokasikan anggaran kegiatan Program Kemaslahatan sebesar Rp240,4 miliar untuk tahun 2025.

The BPKH Maslahah Program is implemented in a systematic and integrated manner through a structured work plan to ensure effective implementation and optimal achievement of its objectives. In 2025, BPKH allocated Rp240.4 billion for this program.

Informasi mengenai Program Kemaslahatan BPKH di tahun 2025, secara komprehensif telah diungkapkan dalam buku Laporan Kemaslahatan Tahun Buku 2025 yang disajikan secara terpisah, namun menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari Laporan Tahunan ini dan disajikan berdasarkan standar yang berlaku.

Information regarding BPKH's Maslahah Program in 2025 has been comprehensively disclosed in the Sustainability Report for the 2025 financial year. This report, presented as a separate document, is an integral part of this Annual Report and is prepared in accordance with applicable standards.

Halama ini sengaja dikosongkan
This page has been intentionally left blank


IQRA
BPKH
IQRA
BPKH
IQRA
BPKH
IQRA
BPKH



BPKH
Badan Pengelola Keuangan Haji

LAPORAN KEUANGAN

Financial Report


BPKH
Badan Pengelola Keuangan Haji

BPKH
Badan Pengelola Keuangan Haji



LAPORAN

KEUANGAN KONSOLIDASIAN

Untuk Tahun yang berakhir pada:

31 DESEMBER 2025 DAN 2024 *(AUDITED)*

BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI (BPKH) DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
PER 31 DESEMBER 2025 DAN 2024
(Disajikan Dalam Rupiah Penuh, Kecuali Dinyatakan Lain)

Uraian	Catatan	31 Desember 2025	31 Desember 2024
ASET			
Aset Investasi dan Penempatan Dana Jemaah			
Penempatan pada bank	F.1	40.289.942.311.820,00	33.756.851.531.220,00
Emas dan rekening emas	F.2	318.980.967.560,00	2.364.506.204,00
Surat-surat berharga	F.3	128.501.053.240.464,00	126.392.451.326.385,00
Investasi langsung dan investasi lainnya	F.4	197.320.521.684,00	388.109.518.000,00
Total Aset Investasi dan Penempatan Dana Jemaah		**169.307.297.041.528,00**	**160.539.776.881.809,00**
Aset Operasional dan Lainnya			
Kas dan setara kas	F.5	1.773.183.626.838,00	1.547.023.644.538,00
Giro dan Penempatan pada Bank Indonesia	F.6	1.384.348.640.377,00	2.813.041.459.755,00
Piutang pembiayaan	F.7	5.278.261.586.908,00	4.078.058.824.669,00
Pembiayaan bagi hasil	F.8	11.986.246.185.990,00	10.835.989.408.913,00
Pendapatan yang masih harus diterima	F.9	1.926.320.492.095,00	2.004.261.863.864,00
Surat-surat berharga	F.3	32.373.743.598.505,00	31.129.322.066.369,00
Investasi langsung dan investasi lainnya	F.4	540.771.993.145,00	497.218.148.483,00
Uang muka	F.10	7.815.974.155.154,00	327.114.640.000,00
Aset tetap - bersih	F.11	2.137.620.123.673,00	2.219.569.346.464,00
Aset lain-lain	F.12	4.440.319.395.989,00	5.053.724.232.681,00
Total Aset Operasional dan Lainnya		**69.656.789.798.674,00**	**60.505.323.635.736,00**
JUMLAH ASET		**238.964.086.840.202,00**	**221.045.100.517.545,00**
LIABILITAS			
Liabilitas Jemaah			
Utang jemaah jangka pendek	F.13	10.828.988.714.903,00	1.255.754.864.142,00
Utang jemaah jangka panjang	F.14	157.898.977.840.897,00	151.694.051.453.280,00
Total Liabilitas Jemaah		**168.727.966.555.800,00**	**152.949.806.317.422,00**
Liabilitas Non-Jemaah			
Dana simpanan nasabah bank	F.15	11.539.166.033.448,00	10.719.054.376.342,00
Pinjaman yang diterima	F.16	221.022.000.000,00	1.909.965.320.000,00
Utang lain-lain	F.17	657.604.078.737,00	885.586.027.609,00
Total Liabilitas Non-Jemaah		**12.417.792.112.185,00**	**13.514.605.723.951,00**

BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI (BPKH) DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
PER 31 DESEMBER 2025 DAN 2024
(Disajikan Dalam Rupiah Penuh, Kecuali Dinyatakan Lain)

Uraian	Catatan	31 Desember 2025	31 Desember 2024
JUMLAH LIABILITAS		**181.145.758.667.985,00**	**166.464.412.041.373,00**
DANA SYIRKAH TEMPORER	F.18	**35.442.879.813.783,00**	**32.334.462.723.362,00**
ASET NETO			
Aset neto dengan pembatasan	F.19	20.601.215.251.753,00	20.566.911.276.279,00
Aset neto tanpa pembatasan	F.20	1.344.132.103.821,00	1.257.742.639.711,00
Kepentingan entitas induk - BPKH		**21.945.347.355.574,00**	**21.824.653.915.990,00**
Kepentingan nonpengendali atas aset neto entitas anak yang dikonsolidasi	F.21	**430.101.002.860,00**	**421.571.836.820,00**
JUMLAH ASET NETO		**22.375.448.358.434,00**	**22.246.225.752.810,00**
JUMLAH LIABILITAS, DANA SYIRKAH TEMPORER DAN ASET NETO		**238.964.086.840.202,00**	**221.045.100.517.545,00**

Catatan atas Laporan Keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Laporan Keuangan ini.

Jakarta, 13 Mei 2026
BADAN PELAKSANA
BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI

Fadlul Imansyah
Kepala Badan Pelaksana

Amri Yusuf
Anggota Badan Pelaksana
Bidang Akuntansi dan Keuangan

BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI (BPKH) DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN OPERASIONAL KONSOLIDASIAN
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2025 DAN 2024
(Disajikan Dalam Rupiah Penuh, Kecuali Dinyatakan Lain)

Uraian	Catatan	31 Desember 2025	31 Desember 2024
A. DENGAN PEMBATASAN DARI PEMBERI SUMBER DAYA			
I. Dana Penyelenggaraan Ibadah Haji (PIH)			
Pendapatan nilai manfaat PIH		11.824.243.710.448,00	11.517.305.688.713,00
Beban pajak		(21.975.600.567,00)	(16.185.617.979,00)
Pengurang nilai manfaat PIH		(321.209.806.305,00)	(261.657.848.531,00)
Pendapatan Nilai Manfaat PIH – bersih	G.1	**11.481.058.303.576,00**	**11.239.462.222.203,00**
Distribusi bagi hasil nilai manfaat	G.2	(4.399.870.421.531,00)	(2.299.932.310.893,00)
Beban operasional BPKH	G.3	(423.800.854.318,00)	(444.558.674.350,00)
Penyaluran hibah	G.4	0,00	(4.731.765.420,00)
Pendapatan lain-lain PIH	G.7	267.901.539.867,00	0,00
Jumlah Bersih Penyaluran Nilai Manfaat PIH dan Hibah		**(4.555.769.735.982,00)**	**(2.749.222.750.663,00)**
Nilai Manfaat Tersedia untuk PIH		**6.925.288.567.594,00**	**8.490.239.471.540,00**
Pendapatan setoran jemaah berangkat	G.5	11.685.066.098.037,00	12.394.913.078.326,00
Beban PIH	G.5	(18.653.092.148.378,00)	(19.909.872.409.739,00)
Defisit PIH		**(6.968.026.050.341,00)**	**(7.514.959.331.413,00)**
Surplus (Defisit) Dana PIH		**(42.737.482.747,00)**	**975.280.140.127,00**
II. Dana Abadi Umat (DAU)			
Pendapatan nilai manfaat DAU		313.512.871.243,00	307.436.220.028,00
Beban Pajak		(33.533.031.933,00)	(33.394.384.175,00)
Pengurang nilai manfaat DAU		(8.078.782.593,00)	(7.914.075.867,00)
Pendapatan Nilai Manfaat DAU – bersih	G.1	**271.901.056.717,00**	**266.127.759.986,00**
Penyaluran program kemaslahatan	G.6	(262.768.292.025,00)	(230.266.843.829,00)
Pendapatan (beban) lain-lain DAU		0,00	143.851.239,00
Jumlah Bersih Penyaluran Nilai Manfaat DAU		**(262.768.292.025,00)**	**(230.122.992.590,00)**
Surplus DAU		**9.132.764.692,00**	**36.004.767.396,00**
Total Surplus (Defisit) Dana		**(33.604.718.055,00)**	**1.011.284.907.523,00**
Pendapatan lain-lain	G.7	45.518.602.116,00	1.381.520.451,00
Beban lain-lain		0,00	(26.124.354,00)
Surplus Sebelum Pajak Penghasilan		**11.913.884.061,00**	**1.012.640.303.620,00**
Beban pajak penghasilan – induk	G.11	(8.721.883.981,00)	(15.407.635.748,00)
SURPLUS DENGAN PEMBATASAN		**3.192.000.080,00**	**997.232.667.872,00**

BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI (BPKH) DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN OPERASIONAL KONSOLIDASIAN
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2025 DAN 2024
(Disajikan Dalam Rupiah Penuh, Kecuali Dinyatakan Lain)

Uraian	Catatan	31 Desember 2025	31 Desember 2024
B. TANPA PEMBATASAN DARI PEMBERI SUMBER DAYA			
Pendapatan usaha entitas anak	G.8	2.997.277.757.186,00	3.028.041.981.851,00
Beban usaha dan operasional entitas anak	G.9	(3.002.406.485.311,00)	(3.029.765.735.413,00)
Pendapatan (beban) lain-lain entitas anak	G.10	44.590.615.674,00	157.339.841.506,00
Surplus Sebelum Pajak Penghasilan		**39.461.887.549,00**	**155.616.087.944,00**
Beban pajak penghasilan – anak	G.11	(6.852.154.636,00)	(1.957.209.942,00)
SURPLUS TANPA PEMBATASAN		**32.609.732.913,00**	**153.658.878.002,00**
SURPLUS TAHUN BERJALAN		**35.801.732.993,00**	**1.150.891.545.874,00**
Penghasilan komprehensif lain	G.12	62.308.897.237,00	139.677.785.965,00
SURPLUS KOMPREHENSIF		**98.110.630.230,00**	**1.290.569.331.839,00**
Surplus tahun berjalan yang diatribusikan kepada:			
Entitas induk (BPKH)		31.333.527.481,00	1.127.636.276.180,00
Kepentingan nonpengendali		4.468.205.512,00	23.255.269.694,00
		35.801.732.993,00	**1.150.891.545.874,00**
Penghasilan (beban) komprehensif lain tahun berjalan yang diatribusikan kepada:			
Entitas induk (BPKH)		58.247.936.709,00	142.493.342.195,00
Kepentingan nonpengendali		4.060.960.528,00	(2.815.556.230,00)
		62.308.897.237,00	**139.677.785.965,00**
SURPLUS KOMPREHENSIF	G.13		
Entitas induk (BPKH)		89.581.464.190,00	1.270.129.618.375,00
Kepentingan nonpengendali		8.529.166.040,00	20.439.713.464,00
		98.110.630.230,00	**1.290.569.331.839,00**

Catatan atas Laporan Keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Laporan Keuangan ini.

Jakarta, 13 Mei 2026
BADAN PELAKSANA
BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI

Fadlul Imansyah
Kepala Badan Pelaksana

Amri Yusuf
Anggota Badan Pelaksana
Bidang Akuntansi dan Keuangan

BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI (BPKH) DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN PERUBAHAN ASET NETO KONSOLIDASIAN
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2025 DAN 2024
(Disajikan Dalam Rupiah Penuh, Kecuali Dinyatakan Lain)

	Kepentingan Entitas Induk – BPKH					
	Aset Neto dengan Pembatasan	Aset Neto Tanpa Pembatasan	Penghasilan Komprehensif Lain	Jumlah	Kepentingan Non-Pengendali	Jumlah
Catatan	H.1	H.2	H.2		H.3	
Saldo Awal Aset Neto	**19.570.515.119.971,00**	**(201.446.097.727,00)**	**1.186.032.711.005,00**	**20.555.101.733.249,00**	**401.132.123.356,00**	**20.956.233.856.605,00**
Surplus (Defisit) tahun berjalan - PIH	961.227.900.476,00	0,00	0,00	961.227.900.476,00	0,00	961.227.900.476,00
Surplus (Defisit) tahun berjalan - DAU	36.004.767.396,00	0,00	0,00	36.004.767.396,00	0,00	36.004.767.396,00
Surplus (Defisit) entitas anak	0,00	130.403.608.308,00	0,00	130.403.608.308,00	23.255.269.694,00	153.658.878.002,00
Surplus (Defisit) komprehensif tahun berjalan	0,00	0,00	142.493.342.195,00	142.493.342.195,00	(2.815.556.230,00)	139.677.785.965,00
Sub Jumlah	**997.232.667.872,00**	**272.896.950.503,00**	**142.493.342.195,00**	**1.270.129.618.375,00**	**20.439.713.464,00**	**1.290.569.331.839,00**
Koreksi aset neto - PIH	(11.988.139.294,00)	0,00	0,00	(11.988.139.294,00)	0,00	(11.988.139.294,00)
Koreksi aset neto - DAU	11.151.627.730,00	0,00	0,00	11.151.627.730,00	0,00	11.151.627.730,00
Koreksi saldo laba entitas anak	0,00	4.985.039.310,00	0,00	4.985.039.310,00	989.314.622,00	5.974.353.932,00
Koreksi saldo komprehensif entitas anak	0,00	0,00	(4.725.963.380,00)	(4.725.963.380,00)	(989.314.622,00)	(5.715.278.002,00)
Saldo Aset Neto Pada 31 Desember 2024	**20.566.911.276.279,00**	**(66.057.450.109,00)**	**1.323.800.089.820,00**	**21.824.653.915.990,00**	**421.571.836.820,00**	**22.246.225.752.810,00**
Surplus (Defisit) tahun berjalan - PIH	(5.940.764.612,00)	0,00	0,00	(5.940.764.612,00)	0,00	(5.940.764.612,00)
Surplus (Defisit) tahun berjalan - DAU	9.132.764.692,00	0,00	0,00	9.132.764.692,00	0,00	9.132.764.692,00
Surplus (Defisit) entitas anak	0,00	28.141.527.401,00	0,00	28.141.527.401,00	4.468.205.512,00	32.609.732.913,00
Surplus (Defisit) komprehensif tahun berjalan	0,00	0,00	58.247.936.709,00	58.247.936.709,00	4.060.960.528,00	62.308.897.237,00
Sub Jumlah	**3.192.000.080,00**	**28.141.527.401,00**	**58.247.936.709,00**	**89.581.464.190,00**	**8.529.166.040,00**	**98.110.630.230,00**
Koreksi aset neto - PIH	25.487.220.098,00	0,00	0,00	25.487.220.098,00	0,00	25.487.220.098,00
Koreksi aset neto - DAU	5.624.755.296,00	0,00	0,00	5.624.755.296,00	0,00	5.624.755.296,00
Saldo Aset Neto pada 31 Desember 2025	**20.601.215.251.753,00**	**(37.915.922.708,00)**	**1.382.048.026.529,00**	**21.945.347.355.574,00**	**430.101.002.860,00**	**22.375.448.358.434,00**

Catatan atas Laporan Keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Laporan Keuangan ini.

Jakarta, 13 Mei 2026
BADAN PELAKSANA
BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI

Fadlul Imansyah
Kepala Badan Pelaksana

Amri Yusuf
Anggota Badan Pelaksana
Bidang Akuntansi dan Keuangan

BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI (BPKH) DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN ARUS KAS KONSOLIDASIAN
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2025 DAN 2024
(Disajikan Dalam Rupiah Penuh, Kecuali Dinyatakan Lain)

Uraian	Catatan	31 Desember 2025	31 Desember 2024
Arus Kas dari Aktivitas Operasi	I.1		
Penerimaan nilai manfaat		12.221.312.622.973,00	11.638.023.676.435,00
Pengeluaran untuk penyelenggaraan ibadah haji dari nilai manfaat		(6.852.549.598.171,00)	(8.109.092.881.361,00)
Pengeluaran uang muka penyelenggaraan ibadah haji tahun 2026/2025		(7.815.974.155.154,00)	(327.114.639.999,00)
Penyaluran untuk program kemaslahatan		(238.140.695.132,00)	(234.345.221.424,00)
Belanja pegawai		(189.816.860.423,00)	(178.906.146.502,00)
Belanja administrasi dan umum		(222.671.942.992,00)	(270.432.928.463,00)
Penerimaan piutang		736.058.726.658,00	643.077.331.958,00
Penerimaan (Pengeluaran) lain-lain		282.497.378.631,00	(36.034.420.608,00)
Pengeluaran pajak atas nilai manfaat		(2.817.210.924,00)	(6.136.464.778,00)
Penerimaan kas bersih aktivitas operasi entitas anak		7.815.981.799.573,00	8.668.459.724.089,00
Pengeluaran kas bersih aktivitas operasi entitas anak		(5.368.597.858.808,00)	(10.510.640.137.562,00)
Lainnya		9.738.124.509,00	1.106.397.343,00
Kas Bersih yang Diperoleh Dari Aktivitas Operasi		**375.020.330.740,00**	**1.277.964.289.128,00**
Arus Kas Dari Aktivitas Investasi	I.2		
Pembelian aset tetap		(594.711.843,00)	(9.453.742.402,00)
Pembelian aset tak berwujud		(62.715.000,00)	(95.460.000,00)
Penjualan aset tetap		12.732.000,00	113.380.000,00
Kenaikan (penurunan) penempatan pada bank		(6.496.017.198.699,00)	1.219.905.910.748,00
Penempatan investasi		(14.175.012.259.561,00)	(10.433.300.780.261,00)
Hasil pelepasan dan pencairan investasi		11.764.496.100.000,00	4.632.479.400.000,00
Penerimaan kas bersih aktivitas investasi entitas anak		1.339.439.326.770,00	638.053.947.000,00
Pengeluaran kas bersih aktivitas investasi entitas anak		(3.499.947.028.524,00)	(934.230.530.949,00)
Kas Bersih yang Digunakan Untuk Aktivitas Investasi		**(11.067.685.754.857,00)**	**(4.886.527.875.864,00)**

BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI (BPKH) DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN ARUS KAS KONSOLIDASIAN
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2025
(Disajikan Dalam Rupiah Penuh, Kecuali Dinyatakan Lain)

Uraian	Catatan	31 Desember 2025	31 Desember 2024
Arus Kas Dari Aktivitas Pendanaan	I.3		
Penerimaan setoran Jemaah		26.628.261.976.493,00	19.348.677.559.090,00
Pengeluaran untuk pengembalian dan pembatalan BPIH		(1.767.586.486.839,00)	(2.084.416.884.852,00)
Pengeluaran transfer penyelenggaraan ibadah haji dari setoran jamaah		(11.685.066.098.037,00)	(12.394.913.078.327,00)
Pengeluaran untuk pengembalian kepada PIHK		(2.192.602.908.267,00)	(3.389.586.340.283,00)
Penerimaan kas bersih aktivitas pendanaan entitas anak		196.069.423.689,00	545.207.983.588,00
Pengeluaran kas bersih aktivitas pendanaan entitas anak		(1.688.943.320.000,00)	(1.259.860.133.819,00)
Kas Bersih yang diperoleh dari Aktivitas Pendanaan		**9.490.132.587.039,00**	**765.109.105.397,00**
Kenaikan (Penurunan) Kas dan Setara Kas		**(1.202.532.837.078,00)**	**(2.843.454.481.339,00)**
Kas dan Setara Kas Pada Awal Tahun		**4.360.065.104.293,00**	**7.203.519.585.632,00**
Kas dan Setara Kas Pada Akhir Tahun		**3.157.532.267.215,00**	**4.360.065.104.293,00**
Kas dan setara kas akhir tahun terdiri dari:			
Kas dan setara kas		1.773.183.626.838,00	1.547.023.644.538,00
Giro dan penempatan pada Bank Indonesia		1.384.348.640.377,00	2.813.041.459.755,00
		3.157.532.267.215,00	**4.360.065.104.293,00**

Catatan atas Laporan Keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Laporan Keuangan ini.

Jakarta, 13 Mei 2026
BADAN PELAKSANA
BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI

Fadlul Imansyah
Kepala Badan Pelaksana

Amri Yusuf
Anggota Badan Pelaksana
Bidang Akuntansi dan Keuangan

BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI
LAPORAN REALISASI ANGGARAN
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2025
(Disajikan Dalam Rupiah Penuh, Kecuali Dinyatakan Lain)

Uraian	Catatan	Anggaran Tahun 2025	Realisasi Periode Sampai Dengan 31 Desember 2025	
			Realisasi	% Realisasi
A. PENDAPATAN	K.7			
Nilai Manfaat				
Nilai manfaat - penempatan		2.808.250.000.000,00	2.327.722.787.900,00	82,89%
Nilai manfaat - investasi		10.079.270.000.000,00	9.890.772.624.149,00	98,13%
		12.887.520.000.000,00	**12.218.495.412.049,00**	**94,81%**
Pendapatan lain-lain		-	267.897.668.034,00	-
Jumlah		**12.887.520.000.000,00**	**12.486.393.080.083,00**	**96,89%**
B. BELANJA	K.7			
BELANJA PIH				
BELANJA PIH TAHUN 2025				
Belanja PIH – Bipih		12.256.000.000.000,00	11.685.066.098.037,00	95,34%
Belanja PIH – subsidi PIH		7.537.000.000.000,00	6.714.236.482.912,00	89,08%
Jumlah		**19.793.000.000.000,00**	**18.399.302.580.949,00**	**92,96%**
BELANJA UANG MUKA PIH TAHUN 2026				
Belanja Uang Muka PIH 2026		-	7.815.974.155.154,00	-
BELANJA DANA ABADI UMAT				
Belanja program kemaslahatan		240.400.000.000,00	238.140.695.132,00	99,06%
BELANJA OPERASIONAL BPKH				
Belanja pegawai		191.450.713.121,00	189.816.860.423,00	99,15%
Belanja operasional kantor		233.584.101.938,00	222.597.462.961,00	95,30%
Belanja modal		965.184.941,00	949.605.244,00	98,39%
		426.000.000.000,00	**413.363.928.628,00**	**97,03%**

Catatan atas Laporan Keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Laporan Keuangan ini.

Jakarta, 13 Mei 2026
BADAN PELAKSANA
BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI

Fadlul Imansyah
Kepala Badan Pelaksana

Amri Yusuf
Anggota Badan Pelaksana
Bidang Akuntansi dan Keuangan

2025 Laporan Tahunan
Annual Report



BPKH
Badan Pengelola Keuangan Haji

BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI
Muamalat Tower, Jl. Prof. Dr. Satrio Kav. 18,
Jakarta 12940, Indonesia.

www.bpkh.go.id